



Universidade de Aveiro
2012

Departamento de Ciências Sociais,
Políticas e do Território

**ALEXANDRE MIGUEL PERSONALIDADE, LIDERANÇA E PODER
GONÇALVES NUNES**



**ALEXANDRE MIGUEL
GONÇALVES NUNES** **PERSONALIDADE, LIDERANÇA E PODER**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciência Política, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Varqa Carlos Jalali, Professor Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro e do Prof. Doutor Daniel Maria Bugalho Rijo, Professor Auxiliar da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Ao David e ao Miguel.

o júri

presidente

Doutor Filipe José Casal Teles Nunes

professor auxiliar convidado do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

arguente principal

Doutora Marina Costa Lobo

investigadora auxiliar do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa

orientador

Doutor Varqa Carlos Jalali

professor auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

co-orientador

Doutor Daniel Maria Bugalho Rijo

professor auxiliar da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

agradecimentos

Ao Professor Jalali, pela motivação contínua, pela disponibilidade e pela orientação, que muito valoriza este trabalho.

Ao Professor Daniel, pelo inestimável apoio e cumplicidade nos momentos em que a premência criadora encontrou os seus obstáculos.

Ao Professor Paulo Lourenço pela ajuda crucial que me concedeu numa fase inicial da investigação.

À Dr.^a Sandra Bastos, por todo o suporte operacional que foi assegurando à distância.

À Dr.^a Susana Caixinha, pela ajuda preciosa que disponibilizou numa fase muito relevante da investigação.

Aos meus colegas de Mestrado, pela aprendizagem comum e pela possibilidade de nos irmos motivando reciprocamente.

Aos meus Amigos, pelo afecto constante e por me ajudarem a olhar o Mundo lá fora.

Aos meus pais, por acreditarem na infinitude da minha perseverança.

À minha esposa Paula, por caminhar ao meu lado com a benevolência de quem partilha um trilho comum.

Aos meus filhos David e Miguel, por serem fonte permanente de inspiração e sobretudo por representarem a concretização mais valiosa da minha vida.

palavras-chave

Psicologia política, personalidade, liderança política, poder autárquico, variáveis sociodemográficas, partidos políticos, teoria dos traços, modelo contingencial da liderança, Questionário Factorial de Personalidade de Cattell, Escala de Liderança LPC de Fiedler.

resumo

Partindo do postulado defendido pelas correntes interaccionistas da liderança, que a conceptualizam como resultando da conjugação entre características pessoais do líder e factores associados ao contexto, a nossa investigação pretendeu analisar a relação entre traços de personalidade e estilos de liderança, medidos através do Questionário Factorial de Personalidade de Cattell (16PF-5) e da Escala de Liderança Least Preferred Co-worker (LPC), respectivamente desenvolvidos a partir da Teoria dos Traços de Allport e do Modelo Contingencial de Liderança de Fiedler, junto de uma amostra de autarcas da Região Centro do País.

Para uma amostra de conveniência composta por 34 autarcas (presidentes e líderes de oposição), do PS e do PSD, obtiveram-se valores em cinco traços gerais da personalidade (extroversão, ansiedade, dureza, independência e autocontrolo) e três estilos de liderança (orientação para as tarefas, liderança mista e orientação para as relações interpessoais), que permitiram testar um conjunto de hipóteses que pretenderam estudar a relação entre traços de personalidade e estilos de liderança, na presença de variáveis sociodemográficas como o partido do autarca, o número de anos no poder ou o exercício de cargos executivos/não-executivos.

Os estudos efectuados entre os diferentes subgrupos da amostra permitiram alcançar a significância estatística na análise entre estilo de liderança e partido político, revelando a tendência para os autarcas do PSD exibirem um estilo de liderança orientado para as tarefas, enquanto os autarcas do PS tenderam a pontuar no estilo de liderança orientado para as relações interpessoais.

Foram igualmente obtidas diferenças estatisticamente significativas na comparação entre traços de personalidade e partido político, ao nível do traço Dureza, no qual os autarcas do PSD tenderam a pontuar mais que os do PS.

Também ao nível da comparação entre traços de personalidade e cargo desempenhado, se identificaram diferenças estatisticamente significativas ao nível do traço Dureza, mais pontuado pelos presidentes do que pelos líderes da oposição.

Obteve-se, por fim, significância estatística na comparação entre traços de personalidade e estilos de liderança, nomeadamente ao nível do traço Ansiedade, tendencialmente inferior nos líderes com pontuação intermédia na escala LPC.

keywords

Political psychology, personality, political leadership, local power, sociodemographic variables, political parties, trait theory, leadership's contingency model, Cattell's Personality Factorial Questionnaire, Fiedler's Leadership LPC Scale.

abstract

The interactionist leadership's approaches conceive it as resulting from the interplay between the leader's personal characteristics and factors associated with the context. Our research aims to examine the relationship between personality traits and leadership styles, as measured by the Questionnaire of Factorial Cattell's Personality (16PF-5) and the Leadership Scale Least Preferred Co-worker (LPC), along with a sample of local politicians from the Central Region of the country.

For a convenience sample composed of 34 local politicians (mayors and opposition leaders), from the Socialist and the Social Democratic Parties, values were obtained in five general personality traits (extraversion, anxiety, toughness, independence and self-control) and three styles of leadership (orientation tasks, intermediate score and guidance for social relations), which allowed to test a set of hypotheses that have attempted to study the relationship between personality traits and leadership styles in the presence of sociodemographic variables as the party of leaders, the number of years in power or the exercise of executive/non-executive positions.

Studies among different subgroups of the sample had achieved statistical significance in the analysis between leadership style and political party, showing the tendency for the mayors of the PSD exhibited a tasks' oriented leadership's style, while the mayors of the PS tended to score social oriented leadership's style.

Was also obtained statistically significant differences in the comparison between personality traits and political party, to the mark toughness, in which the PSD mayors tended to score more than the PS ones.

At the level of comparison between personality traits and positions held, there were identified statistically significant differences to the mark toughness, punctuated by more presidents than by opposition leaders.

We also have obtained statistical significance in comparison between personality traits and leadership styles, in which leaders with lower values of trait anxiety, tend to score in intermediate leadership's style of LPC scale.

Índice

I. O âmbito da investigação

Introdução, 2

A: Psicologia (Ciência) Política – contributos, 3

B: Uma tese no âmbito da Psicologia Política - questão de investigação e hipóteses, 5

B.1. A questão de Investigação, 7

B.2. Formulação de Hipóteses, 10

II – Enquadramento Teórico

A: Personalidade, 14

A.1. Teorias da Personalidade, 18

A.1.1. Personalidade e estudo dos traços, 18

A.1.2. Personalidade e Humanismo, 23

A.1.3. Personalidade e Teorias da Aprendizagem, 24

A.1.4. Personalidade e Cognitivismo, 25

B: Liderança, 25

B.1. Liderança Política, 28

B.2. Traços de Personalidade e Liderança, 31

B.3. Modelo Contingencial de Fiedler, 33

Conclusões do Capítulo, 37

III – Investigação

A: Metodologia, 41

A.1. Caracterização da Amostra: Questionário de Caracterização do Líder, 43

A.2. Avaliação da Personalidade – 16 PF-5: Questionário Factorial de Cattell, 50

A.3. Avaliação do Estilo de Liderança – LPC: Escala Least Preferred Co-worker de Fiedler, 55

B: Análise e Discussão dos Resultados, 57

B.1. Total de anos no poder pelos dois partidos representados, 59

B.2. Classes de estilo de liderança nos dois partidos representados, 60

B.3. Traços de personalidade dos líderes em função dos respectivos partidos políticos, 62

B.4. Estilo de liderança em função do cargo (executivo vs. não-executivo), 63

B.5. Traços de personalidade em função do cargo (executivo vs. não-executivo), 63

B.6. Traços de personalidade dos líderes e estilos de liderança, 65

Conclusões do Capítulo, 66

Conclusão, 69

Bibliografia, 77

Índice de Anexos, 81

CAPÍTULO I
O ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO

Introdução

Embora anterior à fundação da própria democracia em Portugal, o estudo da Ciência Política foi também impulsionado pela inauguração de um novo regime, que estimularia a emergência de múltiplos partidos políticos e de novos cursos universitários nesta área científica (Fernandes, 2008).

Tratando-se de uma Ciência com limites fluidos, mas difusos, com um objecto de estudo partilhado com outros ramos do saber, recorrendo também por isso a métodos e técnicas de investigação e análise que não lhe são exclusivos, a Ciência Política dedica a sua atenção aos factos e acontecimentos políticos, sendo razoável situar o seu foco de atenção ao nível do “poder político e a sua relação com diversas instituições e agrupamentos, quer se manifeste a nível local, regional, nacional ou internacional” (*ibidem*: 20).

Enquanto ciência dedicada ao estudo do comportamento e da organização mental, a Psicologia configura, por seu lado, um dos ramos do conhecimento passíveis de contribuir com conteúdo científico para a Ciência Política. Com efeito, se considerarmos que o papel da Psicologia se prende com a procura de leis gerais que permitam a compreensão, a explicação e a previsão do comportamento humano (Pinto, 1999), poderemos concluir que fenómenos como o comportamento eleitoral, a motivação para a actividade política, os estilos de liderança ou o próprio agrupamento social que a integração numa estrutura partidária implica, são exemplos do manancial de temáticas que, estabelecendo a ligação entre a Psicologia e a Ciência Política, as transcendem e remetem para um outro patamar do conhecimento científico – o da *Psicologia Política*.

A presente investigação insere-se precisamente neste último campo. E é necessariamente por aí que iniciaremos o enquadramento teórico deste estudo – pelos contributos e relação entre Psicologia Política e Ciência Política, partindo depois para a questão de investigação e respectivo quadro teórico subjacente.

Os aspectos metodológicos, os procedimentos e técnicas a utilizar no decurso da investigação, a análise de resultados e as respectivas conclusões, darão substância ao terceiro Capítulo deste trabalho.

A Discussão remeter-nos-á para o confronto entre hipóteses de investigação e resultados efectivamente obtidos. Independentemente do grau de inovação que os resultados permitam alcançar, esperamos poder dar um contributo real para a Ciência em geral e para a Psicologia Política e Ciência Política, no nosso País, em particular.

Este será, pois, um trabalho de aproximação entre duas Ciências Sociais que perpassam os interesses e as experiências académicas do investigador e marcam uma parte significativa da sua vida, no campo da actividade profissional que desenvolve, como no exercício activo de cidadania, traduzido na militância político-partidária.

Partindo do princípio aristotélico de que “o começo de todas as ciências é o espanto de as coisas serem o que são”¹, tentaremos passar da observância factual que a literatura proporciona, ao desafio criador de acrescentarmos substrato científico ao conhecimento disponível.

¹ Aristóteles (2002). *Metafísica*. Oceano Editora.

A: Psicologia (Ciência) Política – contributos

Estabelecendo a intersecção entre a Psicologia e a Ciência Política, pode considerar-se, genericamente, que a Psicologia Política estuda a forma como as instituições políticas afectam e são afectadas pelo comportamento humano (Jost & Sidanius, 2004: 1). Os investigadores desta área baseiam os seus estudos nos quadros teórico e metodológico de ambas as ciências de origem, mas também num conjunto de outros ramos do saber, como a História, a Antropologia, as Relações Internacionais, a Sociologia ou a Filosofia. As estratégias de investigação situam-se ao longo de um espectro que pode ir da análise estatística/quantitativa (v.g. comportamento eleitoral) ao estudo descritivo/qualitativo (v.g. análise de conteúdo dos discursos de um determinado político) (*ibidem*).

Após uma fase inicial dedicada ao estudo dos fenómenos políticos mais controversos (v.g. análise do período de transição em países pós-coloniais, anti-semitismo, regimes extremistas, etc.), a Psicologia Política inaugura, com a publicação em 1921, daquela que é considerada a primeira grande obra nesta área - *Human Nature in Politics*, de Graham Wallas – um novo foco de abordagem, que perduraria nas décadas seguintes: o estudo da personalidade dos actores políticos, recorrendo sobretudo à análise da sua biografia (Sears, 1987).

A fase inicial de afirmação da Psicologia Política, enquanto ramo da Psicologia Aplicada à Ciência Política ficaria assim marcada pelos contributos de Wallas e, mais tarde, de Harold Lasswell: o primeiro autor, defendendo a compreensão dos fenómenos políticos a partir da análise dos aspectos psicológicos que se encontram na sua base e Lasswell estudando a relação entre a psicopatologia e a participação na vida política. Foi igualmente este último que postulou que os políticos tendiam a projectar os seus conflitos intrapessoais na actividade política, através da adopção de comportamentos e interesses socialmente aceites (Jost & Sidanius, 2004).

Inúmeros investigadores norte-americanos, entre os quais Gallup e Lazarsfeld, concorreram para a proliferação de estudos neste domínio, levando, na década de 70 do séc. XX, à sua introdução nas principais universidades daquele país (Chicago, Columbia, Yale, Michigan) e à criação, em 1977, da *International Society of Political Psychology*.

No seu artigo “Political Psychology”, David Sears (1987) elenca um conjunto de temáticas que o autor situa no campo da Psicologia Política, como sejam:

- a) **Opinião pública e comportamento eleitoral;**
- b) **Participação política;**
- c) **Socialização política;**
- d) **O efeito dos *mass media*;**
- e) **Conflitos internacionais;**
- f) **O efeito da personalidade na política.**

William McGuire (2004) organiza estas temáticas em três fases distintas da História da Psicologia Política, no séc. XX, agrupando-as cronologicamente da seguinte forma:

a) Fase I – Personalidade e Cultura (décadas de 40-50).

Estudo dos pensamentos, emoções e comportamentos dos políticos e patologia associada, a partir da abordagem psicanalítica, que recorria à reconstrução das vivências passadas para a compreensão da actuação presente; nesta fase, os métodos geralmente utilizados passavam pela análise de conteúdos de testemunhos e entrevistas;

b) Fase II – Atitudes e comportamento eleitoral (décadas de 60-70).

A investigação centrou-se em torno do comportamento eleitoral e das atitudes dos eleitores face às questões políticas, aos partidos e candidatos; neste período, predominou o uso de métodos como a observação participante e o recurso a questionários junto de amostras representativas da população;

c) Fase III – Cognição e tomada de decisões (décadas de 80-90).

Análise dos aspectos cognitivos que afectam o processo de tomada de decisões políticas; o processamento de informação, a memória, a decisão, são estudados recorrendo a metodologias experimentais.

De acordo com McGuire, o futuro da Psicologia Política poderá passar pela superação do enfoque intrapessoal que caracterizou as três fases anteriores (personalidade, atitudes e ideologia), deslocando o seu foco de interesse para o domínio dos processos interpessoais/inter-grupais (v. g., estudo da forma como os estereótipos e o processamento selectivo da informação afectam as relações interpessoais).

O tema da presente investigação poderá situar-se na primeira fase de McGuire, na medida em que se centra precisamente na esfera da relação entre Personalidade e Liderança Política, pelo que se fará uma breve menção a algumas das linhas temáticas sobre as quais versa a investigação científica neste domínio. Com efeito, neste campo inserem-se, por exemplo, os estudos que incidem sobre os efeitos da díade contexto/estrutura de personalidade na liderança política. Simonton (1985) investigou o efeito destes factores nos casos em que um vice-presidente norte-americano assumiu a presidência do país e concluiu que os factores situacionais foram, nestes casos, mais preponderantes na forma como os indivíduos assumiram a liderança. Apesar destes condicionalismos, Sears (1987) considera relevante a compreensão do efeito da personalidade na liderança, o qual pode ser investigado mediante o recurso a metodologias que passam pela administração de questionários/inquéritos, entrevistas, análise de conteúdo de dados biográficos, observação ou simulação experimental. Uma outra dimensão do estudo da personalidade nos políticos pode passar pela tentativa de compreensão dos motivos pelos quais um indivíduo se torna um líder político. Com esse propósito, Sears evidenciou o trabalho de Lasswell nesta área, citando o seu postulado de que *“(...) in politics, private conflicts become displaced onto public objects and then are rationalized*

in terms of the public interest. People are recruited to political life for neurotical reasons (...) a compensatory need for power was a particularly strong motive.” (Sears, 1987: 231-2).

No mesmo sentido Sears (*ibidem*) salientou os estudos de Rothman, sugerindo que o activismo político poderia derivar de características narcísicas da personalidade², de Reushon, que estudou a relação entre traços de personalidade e atitudes políticas, concluindo existir uma forte associação entre auto-estima e auto-controlo ou entre *autoritarismo* (traço) e *intolerância* (atitude), por exemplo; e de Inglehart, que defendeu que o investimento na política apenas se verificava quando as necessidades intrapessoais mais básicas (fisiológicas, de segurança, ...) se encontravam satisfeitas.

O estudo do impacto da personalidade no comportamento das elites políticas é uma outra área apontada por Sears, no âmbito da Psicologia Política. A forma como a história de vida dos políticos levou à formação de uma determinada estrutura de personalidade e o sentido em que esta se repercute na sua capacidade de decisão, no estilo de liderança que protagoniza, na sua forma de actuação, constitui pois um campo de interesse desta ciência, levando à construção de taxonomias classificativas dos diferentes tipos de personalidade política, de acordo com características genericamente comuns entre diferentes tipos de líderes.

Como veremos adiante, a presente investigação insere-se no âmbito da Psicologia Política, na medida em que pretende estudar a relação entre personalidade e liderança em autarcas portugueses, recorrendo-se para o efeito a uma metodologia quantitativa, com vista à análise da relação entre perfil de personalidade e estilo de liderança, aferidos mediante a aplicação de instrumentos de avaliação das referidas variáveis.

B: Uma tese no âmbito da Psicologia Política

De acordo com a tipologia proposta por McGuire³, é possível identificar um maior destaque do estudo da personalidade, na primeira fase do desenvolvimento da Psicologia Política, enquanto ramo autónomo do saber. Dada a escassez de investigações neste domínio, em Portugal, também o estudo da relação entre Personalidade e Liderança não encontra ressonância significativa no nosso País. Tampouco existe tradição na realização de estudos deste tipo, junto de autarcas locais⁴, agentes políticos de proximidade, disseminados por 308 municípios⁵ em todo o País. Acresce ainda o facto de as eleições autárquicas serem frequentemente conotadas, pelo senso comum, como o acto eleitoral em que a “*figura*” do candidato parece sobrepor-se aos aspectos político-partidários. Não será especulativo entendermos por *figura* aspectos como a personalidade do candidato, a capacidade de liderança demonstrada durante a campanha eleitoral (ou eventualmente em anterior/es mandato/s), o programa eleitoral apresentado e a capacidade de comunicação com os eleitores.

² De acordo com o Manual de Diagnóstico e Estatística das Perturbações Mentais, DSM-IV-TR, a perturbação narcísica da personalidade caracterizar-se-ia pela observância de um “padrão de grandeza, necessidade de adoração e ausência de empatia” (First et.al., 2002: 685).

³ Vide subcapítulo anterior.

⁴ Como pretende o nosso estudo (vide Capítulo III-A do presente trabalho, relativa à metodologia adoptada).

⁵ Para além dos 4.259 presidentes de juntas de freguesia que, não obstante serem igualmente autarcas, apresentam, na maioria dos casos, um poder muito reduzido, por via do quadro de competências que a Lei lhes atribui e que corresponde, grosso modo, à transferência de competências das demais instâncias, local e central, que nelas delega um conjunto de incumbências de curto alcance, ainda que de alguma relevância para a vida dos cidadãos.

Convém, portanto – e sem prejuízo de estes conceitos serem abordados com maior detalhe no próximo Capítulo deste trabalho – definir os conceitos de Personalidade e de Liderança Política. Etimologicamente associado ao conceito de máscara (*persona*), a personalidade pode definir-se como o “*papel desempenhado pelo indivíduo num contexto e face a um público*” (Bernaud, 2000: 13). De acordo com o autor, o comportamento seria assim a face visível dos elementos que constituem a personalidade, a qual susteria um conjunto de sistemas que se consubstanciam na conduta do indivíduo numa dada situação. Nesta perspectiva, a personalidade configura uma característica estável do indivíduo na sua forma de se relacionar com o mundo.

Por outro lado, o conceito de liderança aplicado ao contexto político traduz a orientação e a mobilização de um grupo de seguidores que se movem na mesma direcção do líder, que ajuda esse grupo a definir e a alcançar objectivos partilhados por todos (Nye, 2009). Segundo Nye, o poder formal não garante, ao agente que o detém, a liderança daqueles que tutela. Neste sentido, a liderança decorre das características pessoais do líder, mas também da forma como este desempenha algumas tarefas, relativas à identidade, coesão, ordem e mobilização para o trabalho, no seio do grupo.

Desta esquemática análise conceptual, ressaltam fundamentalmente os seguintes aspectos: 1) por um lado, a personalidade é uma característica intrínseca, relativamente estável, porque dependente de uma série de outros factores, que se foram consolidando a partir das vivências e aprendizagens do indivíduo; 2) a personalidade condiciona o comportamento do indivíduo, na medida em que encerra, em si mesma, a visão que este detém do mundo e da forma como se relaciona com ele; 3) por outro lado, a capacidade de liderança surge como um conjunto de comportamentos adoptado num contexto específico de ascendência de um indivíduo em relação a um grupo de seguidores, apoiantes ou pessoas funcionalmente dependentes.

De acordo com as premissas anteriores e atendendo, por exemplo, ao supracitado estudo de Simonton (1985), relativo à preponderância de factores situacionais/contextuais face a variáveis associadas à personalidade do líder, pode concluir-se que a personalidade por si só não explica, na totalidade, o estilo de liderança adoptado. Contudo, como salienta Stogdill, se é verdade que “uma pessoa não se torna um líder em virtude da posse de alguma combinação de traços”, não é menos verdade que as características pessoais de um líder podem induzir um determinado padrão de comportamentos nos seus seguidores. Como tal, Stogdill argumenta que “a liderança deve ser concebida em termos de interacções de variáveis que estão em constante fluxo e mudança” (1948: 64).

Ou seja, embora as variáveis de personalidade possam potencialmente explicar apenas uma parte da variabilidade comportamental de um líder, elas são contudo relevantes na explicação do conceito de liderança (Lourenço, 1993). No presente estudo pretende-se aferir a relação entre as variáveis personalidade e liderança num contexto particular (poder autárquico), mediante a análise comparativa entre os resultados obtidos a partir de dois instrumentos que avaliam traços de personalidade e estilos de liderança. Especificamente, pretende-se relacionar a presença de determinados traços de personalidade (considerados relevantes para a liderança) com o tipo de liderança protagonizada por autarcas portuguesas.

Assim, assumindo que a liderança não depende exclusivamente da personalidade do líder⁶, sendo relevantes também outras variáveis associadas ao contexto, nomeadamente a conjuntura política, demográfica, cultural, socioeconómica ou mesmo as circunstâncias da vida do próprio líder, pretende-se estudar que tipo de relação existe entre as referidas variáveis, sem prejuízo de proceder-se também à avaliação de alguns factores sociodemográficos dos sujeitos da amostra, através de um pequeno inquérito que acompanhará os instrumentos de avaliação da personalidade e liderança.

Concluindo, o ponto de partida do projecto de investigação aqui apresentado é a análise da relação entre as variáveis **Personalidade** e **Liderança**, em indivíduos que assumem o **Poder** político em contexto autárquico, articulando essa relação com algumas variáveis contextuais, o que poderá traduzir-se na seguinte equação:

Liderança ↔ Personalidade
(padrão de inter-relação entre as variáveis)



A análise desse padrão será complementada com a avaliação dos seguintes elementos caracterizadores do autarca (variáveis sociodemográficas): género, idade, estado civil, habilitações literárias, poder executivo/não-executivo, partido político, tempo no poder e dimensão do município.

B.1. A questão de investigação

Decorrendo da reflexão supra exposta, poderá resumidamente enunciar-se que a questão que norteia a presente investigação se prende com a análise da relação entre características de personalidade e estilos de liderança, em políticos que exerçam cargos ao nível da Administração Local, concretamente em câmaras municipais, para os quais foram democraticamente eleitos; o estudo dessa relação terá em conta um conjunto de variáveis sociodemográficas, designadamente o partido político do líder.

Com efeito, mediante o recurso à metodologia que explicitaremos com maior detalhe no Capítulo III deste trabalho, proceder-se-á à avaliação dos padrões de interacção entre as variáveis *estilo de liderança* e *perfil de personalidade*, bem como da sua variação face a factores pessoais e contextuais em que ocorre essa relação, designadamente: género, faixa etária, estado civil, habilitações literárias, exercício de poder executivo, partido político, dimensão do município, anterior ocupação de cargos políticos e quantificação do tempo em que exerceu esses mesmos cargos.

⁶ Esta visão não é, contudo, consensual, na medida em que alguns autores defendem que, não sendo possível negligenciar variáveis situacionais como sejam a configuração organizacional ou as circunstâncias em que a liderança emerge, por exemplo, a personalidade do líder constitui um factor determinante na avaliação dos diferentes estilos de liderança (*vide* Reto *et al.*, 1989).

A relação que analisaremos passará pela avaliação do perfil de personalidade, a partir da identificação dos traços de personalidade do líder. O estudo dos traços insere-se na abordagem diferencial, que tenta explicar o motivo pelo qual os indivíduos reagem de formas distintas aos mesmos estímulos; o objectivo dos psicólogos diferencialistas passou pela criação de uma taxonomia que elencasse diferentes categorias descritivas de *componentes* da personalidade⁷. Uma das vertentes da abordagem diferencial passa pelas concepções baseadas nos traços de personalidade, entidades independentes entre si, que caracterizam o indivíduo num determinado aspecto (v.g. perseverança, ansiedade, sociabilidade). Embora um traço de personalidade indicie a probabilidade de que, numa dada situação, o indivíduo exiba um determinado comportamento, traço e comportamento não são sinónimos. A avaliação de um traço identifica o grau em que o indivíduo se situa, no *continuum* que esse mesmo traço descreve – por exemplo, ser muito, pouco ou moderadamente ansioso. São tendencialmente estáveis, na medida em que é expectável que o indivíduo apresente um comportamento consonante com os traços de personalidade que possui, nas diferentes situações com que se defronta (Bernaud, 2000).

Esta premissa é confirmada pelo artigo “Personality and Political Leadership in Political Science Quarterly”, em que Tucker (1977) demonstra as alterações que o papel atribuído aos traços de personalidade, no estudo da liderança, foi sofrendo ao longo do séc. XX. Numa fase inicial, a ênfase era colocada na presunção de que um líder possuía determinados traços em elevado grau, como a determinação ou o vigor, os quais lhe permitiam ascender a posições de liderança. Posteriormente, uma nova abordagem pressupôs que os traços susceptíveis de tornar bem sucedido um determinado líder, dependiam da situação em que este se propunha liderar, ou seja: as características necessárias para o sucesso de um determinado político, num dado contexto, não seriam as mesmas para um contexto diferente. No mesmo artigo, Tucker discorre que a fase ulterior da investigação neste domínio reconheceria a importância das características intrapessoais do líder, sem contudo negligenciar a influência que o contexto apresenta, no desenvolvimento de determinado traço, necessário ao alcance da liderança (Tucker, 1977: 384).

Uma nova corrente de investigação da liderança política atribui, assim, uma outra dimensão aos factores contextuais, ao defender que a realidade pode potenciar o desenvolvimento de determinadas características de personalidade associadas à capacidade de liderança. De acordo com o mesmo autor, características pessoais do líder, como a criatividade ou o humanismo, devem ser utilizadas como recursos que maximizem a sua adaptação às expectativas populares, a expressão de empatia para com as pessoas e os seus problemas e a concepção de propostas alternativas às políticas vigentes (*ibidem*).

Embora mencionando também a relevância de outros factores psicológicos como as crenças, a motivação ou as atitudes, Winter (2003) refere igualmente a influência de factores situacionais na personalidade do líder. De acordo com este autor, as situações em que os factores da

⁷ Atendendo à multiplicidade de investigações neste âmbito, Judge *et al.* (2002) procuraram encontrar uma matriz comum de análise da personalidade, que fosse transversal aos estudos nesta área, de forma a reduzir a ambiguidade no que concerne à designação dos traços de personalidade, quando referenciada por diferentes autores. Neste sentido, efectuaram uma revisão da literatura dedicada ao estudo da relação entre personalidade e liderança, tendo concluído que traços como a *auto-confiança*, *adaptabilidade*, *sociabilidade*, *persistência*, *integridade* ou *criatividade*, estavam presentes na generalidade das investigações analisadas.

personalidade adquirem maior preponderância na liderança política seriam aquelas em que “o líder ocupa um cargo estratégico; quando a situação é ambígua, instável, complexa ou se reveste de um significado marcadamente simbólico ou emocional; ou ainda quando é exigido que o líder apresente um comportamento espontâneo ou particularmente diligente” (Winter, 2003: 112). Da mesma forma, Byman & Pollack (2001) sublinham a importância da personalidade do líder, em contextos em que se verifique uma “maior concentração de poder, conflitos institucionais ou em fases de profundas mudanças” (Byman & Pollack, 2001: 109), sobretudo aquelas que envolvam acontecimentos com pendor emocional ou que ameacem valores intrínsecos ao próprio líder.

Tal como Tucker, também Winter considera que o líder adapta as características da sua personalidade às exigências que os diferentes contextos impõem, o que afecta a forma como este reage e percepção a realidade. Deste modo, parece lícito poder concluir-se que o estudo da personalidade acaba por reflectir também o contexto em que ocorre a liderança. Esta suposição é confirmada por Winter (2005), que considera que os contextos afectam a personalidade, pela interacção e estimulação que operam em conjunto com o património genético de cada indivíduo, nomeadamente fornecendo-lhe significados e relações interpessoais que o ajudam a construir a sua realidade interna. Uma outra dimensão dessa influência prende-se com o facto de existirem características de personalidade que são valorizadas em determinada cultura e que poderão ser consideradas desadequadas num contexto cultural diferente.

Por outro lado, a relação entre o contexto e a personalidade é consubstanciável no facto de o primeiro constituir o cenário onde as características de personalidade são expressas – um mesmo indivíduo expressa diferentes características da sua personalidade (v.g., extroversão, sociabilidade, ...) nos diversos contextos em que age⁸. Na mesma linha, salientando o facto de a liderança política ocorrer em contextos sociais concretos, que por sua vez se repercutem na personalidade do líder, Winter (2003) categorizou a influência contextual em dois tipos: os micro-contextos (acontecimentos protagonizados por outros actores políticos e sociais) e os macro-contextos (aspectos como o género, religião, classe sociocultural ou etnia, que influenciam e são parte integrante da personalidade).

Por tudo isto, Winter (2005) conclui, no seu artigo “Things I’ve learned about personality from studying political leaders at a distance”, que o estudo da personalidade, embora sendo crucial na predição de comportamentos dos líderes políticos, se reveste de grande complexidade, por implicar a análise de variáveis intrapessoais como motivos, cognições ou traços, bem como a contextualização dos acontecimentos sociais que conduziram à formação dessa mesma personalidade. Neste sentido, é possível presumir-se que a personalidade contém em si mesma, aspectos que decorrem do próprio contexto em que ela se foi edificando no passado, e em que é expressa, em termos comportamentais, no momento presente da vida do líder. O pressuposto da interacção entre personalidade e contexto condicionou a opção metodológica de cingir o presente estudo ao binómio personalidade/liderança, evitando assim a negligência face a uma presumível multicolinearidade entre variáveis disposicionais (personalidade) e situacionais (contexto). Incluímos, contudo, na presente investigação, um conjunto de

⁸ Recordando Tucker: “strong evidence indicates that different leadership skills and traits are required in different situations” (1977: 384).

variáveis situacionais, que servirão como *variáveis de controlo* cujo propósito será o de reforçar ou infirmar a conclusão que possa ser retirada acerca do padrão de inter-relação entre as variáveis liderança e personalidade, permitindo também ampliar o âmbito da nossa análise⁹.

Convém, no entanto, tecer um comentário em relação à metodologia adoptada por Winter no estudo supracitado: não obstante o grau de fiabilidade científica contido na avaliação dos perfis de personalidade analisados nesse estudo, o facto de a mesma ter sido realizada à distância constitui uma limitação à generalização das suas conclusões, por se centrar em inferências a partir de comportamentos observáveis, relatos e outras fontes de informação que não o contacto presencial com o próprio líder. Entende-se contudo a opção metodológica adoptada, pelas naturais dificuldades no acesso presencial aos líderes analisados. Por outro lado, a avaliação directa – tendo sido possível – obstaculizaria a publicação dos resultados, por razões de ordem ético-deontológica.

Todavia, o estudo que pretende desenvolver-se, centrado na análise da relação entre personalidade e liderança e não na descrição de perfis de personalidade de líderes de projecção nacional, permite transpor essa limitação, através da administração directa de instrumentos psicométricos junto do público-alvo que se pretende avaliar. Este é pois um outro factor que explica, parcialmente, a opção pela liderança autárquica, enquanto patamar potencialmente mais acessível da vida política.

B.2. Formulação de Hipóteses

A revisão da literatura preliminar, bem como o desenho metodológico preconizado (enunciado no Capítulo III deste trabalho), permitem estabelecer os seguintes pressupostos:

1. *Cada indivíduo é portador de um perfil de personalidade, idiossincrático, tendencialmente estável; neste sentido, partindo do conhecimento das suas características de personalidade, será possível predizer o estilo de liderança que protagoniza.*
2. *Contudo, essa relação parece não ser linear, uma vez que a literatura demonstra a interferência de outros factores, designadamente contextuais, que poderão igualmente condicionar o estilo de liderança.*
3. *Deste modo, os resultados dos instrumentos de avaliação da personalidade e da liderança poderão, ou não, identificar discrepâncias entre perfil de personalidade e estilo de liderança, tornando inviável a predição deste último a partir do primeiro.*
4. *O objectivo da presente investigação não se prende com a mensuração do grau em que personalidade e variáveis contextuais explicam a liderança, mas com a procura de padrões de relação entre as variáveis personalidade e liderança, mas também entre estas e os factores contextuais já enunciados, com particular interesse para as variáveis partido político, tempo no poder e cargo político exercido (executivo/não-executivo).*

⁹ Algumas variáveis situacionais, como o tempo no poder, o exercício de poder executivo ou o partido político do líder, assumirão

Face aos pressupostos anteriores e partindo da opção pela análise da relação entre características de personalidade (traços que compõem um perfil) e estilos de liderança, conjecturámos as seguintes hipóteses:

H1: O estilo de liderança de um líder varia em função dos traços de personalidade que este apresenta, sendo possível observar a existência de uma relação estatisticamente significativa entre traços específicos de personalidade e diferentes estilos de liderança.

H2: É possível identificar uma relação entre traços de personalidade e pertença a um partido político.

H3: A relação entre estilo de liderança e partido político no poder é mediada pela personalidade do líder, na medida em que a adopção de uma determinada ideologia político-partidária depende dos traços de personalidade apresentados pelo indivíduo.

CAPÍTULO II
ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O estudo da personalidade marcou, como vimos, a fase inicial da Psicologia Política enquanto ciência, tendo sido desenvolvidas diversas investigações neste domínio, designadamente com aplicações ao período do Holocausto¹⁰ (Jost & Sidanius, 2004). Ainda hoje, a personalidade é estudada como forma de compreensão do comportamento de agentes políticos e dos processos de tomada de decisão na arena política. Contudo, ao contrário de Winter, Greenstein (1992) relativiza a relevância do estudo da personalidade aplicada à Política, remetendo-o para um papel subalterno face aos diferentes papéis sociais que os políticos têm de representar, realçando deste modo, o peso dos factores contextuais na explicação do comportamento político, em detrimento das características individuais de cada personalidade. No mesmo sentido, Greenstein destaca a preponderância das características sociais e demográficas, como a etnia, o estrato social ou as crenças religiosas¹¹, face aos aspectos *personalísticos*.

Jost & Sidanius (2004: 36) evidenciam a tipologia descrita por Winter¹², concernente à existência de três modelos de liderança bem sucedida, em função da personalidade do líder, cuja exposição, ainda que não ajustada à metodologia que pretendemos implementar, parece relevante esquematizar sucintamente, como demonstração do enfoque de Winter na variável personalidade:

- **O modelo das características do líder** – líderes bem sucedidos tenderiam a apresentar características pessoais como energia, capacidade de decisão e carisma;
- **O modelo líder-contexto** – o líder bem sucedido apresentaria características pessoais adequadas ao contexto político;
- **O modelo do líder “seguido”** – o líder bem sucedido apresentaria características pessoais comuns à generalidade da opinião pública.

Na perspectiva de Jost & Sidanius, Winter parece concluir, face aos modelos apresentados, que as características pessoais do líder, bem como o ajustamento entre estas e as características predominantes na sociedade por si liderada, preponderam na apreciação de sucesso que lhe possa ser atribuído no futuro. Numa perspectiva mais sincrónica, essa consistência entre líder e sociedade parece relevar para a obtenção de resultados eleitorais mais expressivos.

A concepção anterior abre, pois, caminho para a discussão que tem perpassado este trabalho de investigação: *que relação existe entre personalidade e liderança?* No presente capítulo, procuraremos desenvolver uma abordagem conceptual acerca da personalidade e da liderança, com uma breve incursão pelas teorias vigentes e métodos de avaliação subjacentes a estes constructos.

¹⁰ Jost & Sidanius (2004) assinalam a obra *The Authoritarian Personality*, de Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson & Sanford (1950) como a mais paradigmática no domínio enunciado.

¹¹ O nosso estudo pretende medir alguns aspectos do contexto dos líderes a avaliar, através da caracterização sociodemográfica dos sujeitos da amostra, conforme explicaremos no Capítulo III da presente investigação.

¹² Winter, D.G. et. al. (1993). Authoritarianism and attitudes toward contemporary social issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19: 174-184.

A: Personalidade

O estudo da personalidade, enquanto área de investigação da Psicologia, inspirou ao longo do tempo um conjunto diversificado de conceptualizações e teorias, com o objectivo comum de compreender, explicar e prever o comportamento humano.

No Quadro 2.1, pode analisar-se um conjunto de definições de alguns dos principais investigadores nesta área:

Quadro 2.1 – Diferentes conceptualizações do constructo Personalidade.

Autor	Conceito
Cattell (1950: 2)	<i>“O que permite a predição daquilo que alguém fará, numa determinada situação.”</i>
McClelland (1951: 61)	<i>“A conceptualização mais adequada do comportamento humano, em todos os seus detalhes.”</i>
Guilford (1959: 5)	<i>“O padrão individual de traços.”</i>
Allport (1961: 28)	<i>“A organização interna dos sistemas psicofisiológicos que determina o comportamento e o pensamento individuais.”</i>
Filloux (1983) ¹³	<i>“Personalidade é a resultante psicofísica da interacção da hereditariedade com o meio, manifestada através dos comportamentos, cujas características são peculiares a cada pessoa, ou seja, somos o resultado da herança genética, influenciada fortemente pelo meio ambiente.”</i>
Mischel (1999: 4)	<i>“Padrões distintos de comportamentos, emoções e pensamentos, que caracterizam o indivíduo, de forma duradoura.”</i>
Ballone (1999:1) ¹⁴	<i>“Personalidade é a organização dinâmica dos traços no interior do eu, formados a partir dos genes particulares que herdamos, das existências particulares que suportamos e das percepções individuais que temos do mundo, capazes de tornar cada indivíduo único em sua maneira de ser e de desempenhar o seu papel social.”</i>
Pervin & John (2001: 4)	<i>“Características pessoais que contribuem para um padrão consistente de sentir, pensar e agir.”</i>
Funder (2001: 2)	<i>“Padrões individuais de pensamentos, emoções e comportamento, e dos mecanismos psicológicos – encobertos ou não – por detrás desses padrões.”</i>
Figueredo et al. (2005: 871)	<i>“Os traços de personalidade caracterizam-se pelos problemas adaptativos que tentam resolver... os traços evoluíram como uma função adaptativa dos organismos, ao longo do tempo.”</i>

Fonte: Ballone, 1999: 1; Carducci, 2009: 14; Filloux, 1983.

¹³ Filloux, Jean-Claude (1983). **A personalidade**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, USP.

¹⁴ Ballone, Geraldo (1999). Teoria da Personalidade, in Psq.Web – Programa de Psiquiatria Clínica na Internet, <http://meusite.osit.com.br/ballone/>. Campinas: 1.

Após analisar um conjunto diversificado de autores e respectivas definições de personalidade, Carducci (2009) identificou um conjunto de aspectos que invariavelmente são invocados nessas mesmas definições, como sejam:

- **Singularidade do ser humano** – cada pessoa apresenta um funcionamento *biológico* (factores genéticos, níveis hormonais, funcionamento cerebral, processos fisiológicos, etc.), *disposicional* (funcionamento interno do indivíduo, quando confrontado com diferentes contextos), *cognitivo* (a forma como cada indivíduo interpreta os estímulos ambientais, as suas expectativas, a aprendizagem que efectua e que conduz a diferentes tipos de resposta, ...), *evolutivo* (adaptação de determinadas características a estímulos/contextos específicos do meio) e *cultural* (impacto das normas sociais, dos usos e costumes, no comportamento individual, ...) específicos.

- **Consistência do comportamento** – padrão de coerência do comportamento exibido, num conjunto diversificado de situações e em diferentes momentos;

- **Conteúdo e processo** – a personalidade é influenciada por processos internos que a compõem e que se vão construindo ao longo do tempo, através das diferentes situações vivenciadas pelo indivíduo, o que se repercute no seu comportamento; alguns autores, como Allport, defendem que a unidade básica da personalidade são os traços, os quais explicariam o comportamento individual; a título de exemplo, Carducci refere que um estilo de liderança tirano resultaria da “combinação dos traços de agressividade e hostilidade” (*ibidem*: 6), num contexto de poder¹⁵.

Ryckman (2006) alerta para o sentido com que, genericamente, o conceito de personalidade é utilizado, pelo senso comum: “*ter*” personalidade, indicia que uma determinada pessoa age de forma considerada adequada pelos outros. O contrário também é verdade, neste prisma de análise. Contudo, em termos científicos, o autor define o constructo personalidade da seguinte forma:

“(...) personality is the dynamic and organized set of characteristics possessed by a person that uniquely influences his or her cognitions, motivations, and behaviors in various situations. It can also be thought of as a psychological construct – a complex abstraction that encompasses the person’s unique genetic background (except in the case of identical twins) and learning history, and the ways in which these factors influence his or her responses to various environments or situations.” (Ryckman, 2006: 4)

Nesta perspectiva, o estudo da personalidade remeter-nos-ia, antes de mais, para a análise científica das diferenças individuais, relativas ao modo idiossincrático como cada indivíduo reage a cada estímulo ou contexto.

¹⁵ Uma vez mais, verifica-se que a interacção entre contexto e personalidade produz efeitos sobre o próprio comportamento do indivíduo, o que dificultaria uma eventual opção metodológica de isolamento destas variáveis no estudo da liderança; contudo, tal poderia ser efectuado, através de um desenho metodológico em que fosse possível manter constante o contexto, de forma a poder avaliar a relação entre personalidade e liderança, sem considerar factores contextuais; do mesmo modo, analisando indivíduos com perfis de personalidade semelhantes, poder-se-iam avaliar os efeitos do contexto na personalidade. Naturalmente, nenhuma destas situações se reveste de grande viabilidade científica, o que explica também a opção metodológica de cingir a análise sob o prisma da relação entre personalidade e liderança, sem contudo negligenciar a existência de outros factores e sem ter a veleidade de considerar que os mesmos seriam controlados no contexto desta investigação.

E é precisamente aí que poderemos situar o objectivo primordial do desenvolvimento de quadros teóricos relativos ao funcionamento da personalidade: prever o comportamento humano a partir do conhecimento dos processos internos que o produzem. As implicações deste conhecimento assumem grande relevância, uma vez que a identificação das causas que geram um aumento dos níveis de ansiedade num dado contexto, por exemplo, permite a sua prevenção: tratando-se de factores exógenos ao próprio indivíduo, poderão assim alterar-se as condições ambientais que geram esse aumento de ansiedade ou, não sendo possível fazê-lo, permitirá a aprendizagem de estratégias que ensinem o indivíduo a lidar com esses mesmos estímulos, de forma adaptativa (i. é., impedindo que a existência desses estímulos interfira com o seu bem-estar).

Não obstante o enfoque individual, é possível passar-se deste plano para o cultural, na medida em que podem identificar-se diferenças ao nível das características que cada cultura valoriza. Com efeito, enquanto as culturas europeia e norte-americana valorizam o culto do “EU” e das diferenças inter-individuais, culturas orientais como a japonesa, a indiana ou a chinesa, enfatizam o sentido de pertença a um grupo, seja ele a família, o emprego ou uma casta, estando a compreensão do comportamento do indivíduo, intrinsecamente associada à análise dos papéis desempenhados no seio desses grupos (Carducci, 2009: 8).

No que concerne ao processo desenvolvimental de formação da personalidade, Carducci (*ibidem*) enuncia um conjunto de factores que concorrem para esse fenómeno, como sejam o *lugar na fratria* (posição ocupada, em relação aos irmãos), a *dimensão da família*, as *práticas parentais*, as *experiências precoces* (e concretamente o sentimento subjectivo de (in)sucesso), o *desenvolvimento físico* (adequado ou não à idade) ou a *capacidade psicomotora*, aspectos que orientam o desenvolvimento da personalidade em determinado sentido, o qual poderá permanecer mesmo depois de atingida a idade adulta. Por outro lado, o efeito de determinados acontecimentos de vida na personalidade dos indivíduos (v. g., perda de um familiar próximo, diagnóstico de uma doença grave) suscita cada vez maior atenção por parte dos investigadores desta área.

Mas, para que se estuda a personalidade? Com que objectivo? Que aplicabilidade prática possuem os conhecimentos neste campo para outras áreas científicas? O Quadro 2.2 sintetiza a resposta a estas questões:

Quadro 2.2 – Aplicabilidade da Investigação na área da Personalidade.

Campo	Contributo
Psicoterapia	Identificação de factores que conduzem ao sofrimento psicológico e desenvolvimento de estratégias que permitam a superação desse mesmo sofrimento.
Saúde	Identificação de factores que contribuem para o aumento de doenças ou mesmo a mortalidade; abordagem complementar ao tratamento de doenças crónicas; prevenção de doenças desencadeadas por comportamentos de risco; ...

Negócios	Identificação de estratégias de marketing para aumento do volume de vendas, incremento da eficácia das organizações, preparação de profissionais para missões de alto risco ou avaliação de estilos de liderança que induzam maior índice de produtividade e satisfação dos seus colaboradores.
Tecnologia	P. ex., estudo de comportamentos anti-sociais em utilizadores das redes sociais, de programas de comunicação on-line ou na utilização de serviços de compras na Web, para evitar o contacto directo com o outro.
Economia	Identificação de características relacionadas com o empreendedorismo, capacidade de dedicação ao trabalho, capacidade de tomada de decisão, capacidade de poupança, ...
Justiça	Identificação de perfis de criminosos; situações de regulação do exercício do poder paternal, avaliação do grau de imputabilidade de um réu, ...
Artes	Bases psicofisiológicas da capacidade criativa, sua potenciação, ...
Política	Estudo da origem e funcionamento de grupos de suporte a regimes totalitários e genocidas, como o nazi; análise dos perfis de personalidade de líderes históricos, ...

Fonte: Carducci, 2009: 10-12.

Entre as técnicas utilizadas na avaliação da personalidade, contam-se o **estudo de caso** (descrição da história da vida de um indivíduo, incluindo a identificação dos outros que lhe são mais significativos, o percurso escolar, a existência de episódios traumáticos, historial clínico, ajustamento profissional, social, ...), a **entrevista individual** (análise da comunicação verbal, resultante da resposta a questões específicas acerca dos aspectos da personalidade que se pretendem aferir; avaliação também dos dados provenientes da comunicação não-verbal), a **análise de conteúdo de documentos pessoais** (técnica muito utilizada na avaliação do perfil de personalidade de figuras públicas, designadamente políticos, à distância, consiste basicamente na análise de documentos produzidos pelo indivíduo, como cartas, diários, autobiografias, registos verbais), a **observação directa** (registo de comportamentos a partir da simulação de situações que recriam acontecimentos de vida ou mesmo em contexto real, como a sala de aula, por exemplo) e os **testes de personalidade** (podem ser inventários de situações, perante as quais se solicita que os indivíduos se posicionem, de acordo com uma determinada escala de resposta predefinida; ou técnicas projectivas, que geralmente consistem na interpretação de imagens previamente apresentadas aos indivíduos)¹⁶.

De acordo com Lanyon & Goodstein (1997), factores como o *tempo* (a maior ou menor urgência na obtenção dos resultados), o *grau de familiaridade do técnico com o método utilizado* ou ainda o *objectivo da avaliação* constituem alguns dos motivos que subjazem à adopção do procedimento da avaliação.

¹⁶ Carducci (2009).

Como veremos adiante, no Capítulo III do presente documento, o método a utilizar ao nível da avaliação da personalidade será um inventário composto por um conjunto de afirmações perante as quais o indivíduo se posiciona a partir de uma escala de resposta de tipo Likert¹⁷.

A.1. Teorias da Personalidade

A vasta aplicabilidade dos conhecimentos gerados no campo da personalidade conduziu à necessidade de se sistematizarem os conhecimentos neste domínio, mediante a criação de quadros teóricos que, baseados em diferentes correntes de pensamento dentro da própria Psicologia, permitissem explicar o comportamento humano, com base na visão produzida acerca do conceito de personalidade.

Para que possamos compreender as implicações das diferentes perspectivas e a opção metodológica que será efectuada *a posteriori* no presente estudo, apresentaremos as linhas gerais de algumas das mais relevantes teorias na área do estudo da personalidade:

A.1.1. Personalidade e estudo dos traços

Constituindo a concepção teórica com maior fundamentação empírica, a Teoria dos Traços parte da premissa de que as diferenças existentes ao nível da personalidade, entre os indivíduos, podem ser medidas através da avaliação dos seus traços de personalidade, que podem definir-se como *“a component or distinguishing characteristic of an individual’s personality that is stable across time and external situations”* (Ellis & Abrams, 2009: 219).

Gordon Allport, o primeiro investigador a defender esta teoria, define por seu lado o traço como *“a neuropsychic structure having the capacity to render many stimuli functionally equivalent, and to initiate and guide equivalent forms of adaptive and expressive behavior”* (Allport, 1961: 347). Em suma, um traço de personalidade constitui a componente básica da personalidade, que conduz a um determinado tipo de comportamento por parte do indivíduo, na maioria dos contextos em que age (v.g., o indivíduo que apresente o traço de introversão, tenderá a ser reservado e tímido, sobretudo em contextos que lhe sejam menos familiares e que, por isso, se tornem mais ansiógenos para si).

Não obstante as oscilações comportamentais motivadas pela variabilidade de contextos em que o indivíduo se move e que condicionam a sua conduta, a noção de consistência do comportamento, a partir do conhecimento dos traços de personalidade de um indivíduo, assume primordial relevância neste domínio da Psicologia, pela possibilidade de predição do comportamento individual em situações futuras (Ellis & Abrams, 2009). Por outro lado, a própria consistência comportamental poderá constituir, em si mesma, um traço de personalidade, na medida em que algumas pessoas são mais consistentes que outras.

¹⁷ Tipo de escala mais utilizada nas ciências sociais, em que se solicita ao indivíduo que se posicione perante um determinado fenómeno, em função de um conjunto limitado de respostas alternativas, normalmente em número de cinco: duas respostas positivas, duas negativas e uma neutra (Günther, 2003).

Ellis & Abrams (2009) alertam contudo para o cuidado que os investigadores deverão ter ao afirmarem a linearidade entre traço e comportamento, na medida em que a observância de um determinado traço de personalidade apenas indicia a maior probabilidade de ocorrência do comportamento correspondente (v.g., um traço de agressividade indicia uma maior probabilidade de ocorrência de comportamento violento e/ou delinquente, quando comparado com uma pessoa que não pontue de forma significativa no mesmo traço; no entanto, é expectável que o primeiro indivíduo não exiba comportamentos agressivos em todos os contextos da sua vida, e que o segundo os possa exibir em determinadas circunstâncias). Neste sentido, Ozer (1986) salienta o debate entre os autores que defendem a preponderância dos traços na explicação do comportamento humano *versus* os teóricos situacionistas, alegando que ambos os factores interagem para desencadear um comportamento – concepção interaccionista.

De acordo com Bernaud, as abordagens interaccionistas consideram a personalidade como resultante da “interacção dinâmica e recíproca entre as características dos sujeitos e as características das situações” (Bernaud, 2000: 30). Contemplando factores psicológicos, sociais e biológicos do comportamento, bem como os processos cognitivos que medeiam a interacção entre a personalidade e o mundo exterior e interferem na capacidade de adaptação do indivíduo às situações, os defensores destas teorias alegam que os traços de personalidade influenciam e são influenciados pelo contexto, na medida em que o indivíduo pode escolher, em cada momento, umas situações em detrimento de outras (*ibidem*). Essa escolha, defende Bernaud (*ibidem*) traduziria a reciprocidade entre traços e situações.

Contudo, Bernaud cita três estudos que reforçam a abordagem da Teoria dos Traços no estudo da personalidade e que, de certa forma, constituem pontos de partida para os modelos interaccionistas: por um lado, o estudo de Costa e McCrae¹⁸, que evidencia o elevado nível de estabilidade dos traços, ao longo do tempo; por outro lado, o de Epstein¹⁹, que demonstrou que diversos estudos situacionistas avaliaram o comportamento de forma pouco rigorosa; por fim, o estudo de Bem *et al.*²⁰ verifica que a consistência trans-situacional de um indivíduo seria mais função do seu perfil de personalidade do que do tipo de vivências previamente experienciadas (*ibidem*).

De notar que a perspectiva interaccionista representa um argumento importante na opção de cingir o nosso campo de análise à relação entre personalidade e liderança, sem no entanto menosprezar o efeito que o contexto apresenta na própria consolidação da personalidade individual e sem focalizar excessivamente a investigação nas diferenças de grau em que o contexto ou a personalidade explicam a liderança política.

Os principais investigadores na Teoria dos Traços foram, numa perspectiva diacrónica, Gordon Allport, Raymond Cattell e Hans Eysenck, que condicionaram perspectiva mais actual desta – o modelo dos cinco factores – como em seguida se enuncia.

¹⁸ Estudo datado de 1992, de acordo com Bernaud (2000: 29).

¹⁹ Estudo de 1979 (Bernaud, 2000: 29).

²⁰ Estudo de 1974 (Bernaud, 2000: 30).

Defensor da idiossincrasia do ser humano, consubstanciada no conjunto de traços que o mesmo apresenta, Gordon W. Allport introduziu o conceito de personalidade adaptativa, como sendo característica de indivíduos que “*can cope in a healthy fashion with the problems of life, find ways to obtain pleasure, and pursue realistic goals*” (ibidem: 226).

Na investigação que desenvolveu nesta área, Allport não se debruçou sobre a personalidade de indivíduos com distúrbios emocionais, por considerar que tal não contribuiria para o conhecimento da personalidade, em sentido lato, assim como não efectuou qualquer estudo comparativo entre pessoas, dado o postulado da idiossincrasia do ser humano que defendeu.

Os métodos que utilizou para a identificação de traços de personalidade consistiam na recolha de informações pessoais, recorrendo à análise de conteúdo de documentos como diários ou cartas, mas também realizando entrevistas directas com o sujeito alvo da avaliação.

Allport classificou os traços de personalidade em três categorias (Allport, 1961: 365):

- **cardinais:** traços que se encontram presentes em todos os comportamentos e dimensões da personalidade de um indivíduo (v.g., uma pessoa com necessidade de poder tenderá a prosseguir o seu objectivo de obtenção de sucesso e poder, na área profissional, mas também noutros contextos da sua vida, nomeadamente tentando ganhar um jogo de futebol com os amigos ou controlando o seu cônjuge);
- **centrais:** são os traços que utilizamos para descrever genericamente um indivíduo (v.g., inteligente, ambicioso, bem sucedido, ...), porque relevantes, mas que apenas denotam uma parte da personalidade do indivíduo, não constituindo factores de fundo, como os traços cardinais, que perpassam todos os outros (retomando o exemplo anterior, a demonstração de inteligência poderia constituir uma forma de demonstrar a sua capacidade de liderar ou de atingir o poder que aquele indivíduo pretenderia alcançar);
- **secundários:** são traços menos salientes, mais específicos e menos relevantes na caracterização da personalidade (v.g., gostar de doce de morango ou preferir um determinado destino de férias).

Allport (1955) introduziu também o conceito de *proprium*, que denotaria, uma vez mais, o sentido da individualidade de cada pessoa. De acordo com Ellis & Abrams (2009), o *proprium* evoluiria ao longo da vida do indivíduo, apresentando sete funções, ao longo do seu desenvolvimento: o *sentido do corpo*, o *sentido da própria identidade* (diferença em relação ao outro), a *auto-estima* (sentimento de competência, de capacidade de controlo sobre o ambiente que o rodeia), o *sentido da extensão do eu* (pertença de objectos exteriores ao próprio corpo), a *auto-imagem* (sentido de que se é avaliado pelos outros, que possuem expectativas acerca do nosso próprio comportamento), o *sentido de que se consegue lidar com os problemas de forma racional* e o *sentido de que se possuem objectivos de vida e de que tem de se lutar para os atingir*.

Igualmente defensor da ideia de que a unidade básica da personalidade é o traço, o maior contributo de Raymond B. Cattell prende-se com a aplicação da análise factorial ao estudo da personalidade. Essa inovação metodológica permitiu a análise da correlação entre múltiplas variáveis, identificadas a partir dos resultados de testes de auto-preenchimento, junto de

outros avaliadores (v.g., pares, familiares, colegas de trabalho, professores, etc.) e de registos da observação de comportamentos (*ibidem*).

Com efeito, Cattell parte do pressuposto de que é possível medir estatisticamente os traços de personalidade de um indivíduo, de forma a poder prever o seu comportamento futuro. Este pressuposto apresenta grande relevância para a presente investigação, pois o instrumento a utilizar para avaliação da personalidade dos líderes políticos autárquicos da amostra deriva precisamente desta perspectiva factorial dos traços de personalidade: trata-se do 16PF-5 – *Questionário Factorial de Personalidade de Cattell*, cujas propriedades serão descritas no capítulo reservado às questões metodológicas.

Cattell (1950) propôs a distinção entre traços *superficiais* (observáveis e geralmente exibidos num conjunto de comportamentos que permitem a sua inferência pelos observadores – v.g., hostilidade, desconfiança, ...) e traços *de fundo*²¹ (aqueles que radicariam na estrutura de personalidade do indivíduo e que se manifestariam através dos traços superficiais). Posteriormente, partindo de 200 traços e recorrendo à análise factorial, o autor identificaria 16 factores (traços de fundo), que seriam comuns a todos os indivíduos, variando apenas no grau em que se manifestam, de pessoa para pessoa:

Quadro 2.3 – Os 16 factores identificados por Cattell²².

Traços	
Afabilidade	Vigilância
Raciocínio	Abstracção
Estabilidade emocional	Privacidade
Dominância	Apreensão
Animação	Abertura à mudança
Atenção às normas	Auto-suficiência
Atrevimento	Perfeccionismo
Sensibilidade	Tensão

Fonte: Ellis & Abrams, 2009: 233.

Não ignorando o debate sobre a prevalência de características disposicionais vs. situacionais, Cattell subdividiu ainda os traços em três categorias: **capacidade** (funcionamento do indivíduo – v.g., inteligência), **temperamento** (traços associados às emoções – v.g., sensibilidade) e traços **dinâmicos** (os que levam o indivíduo a agir – v.g., dominância).

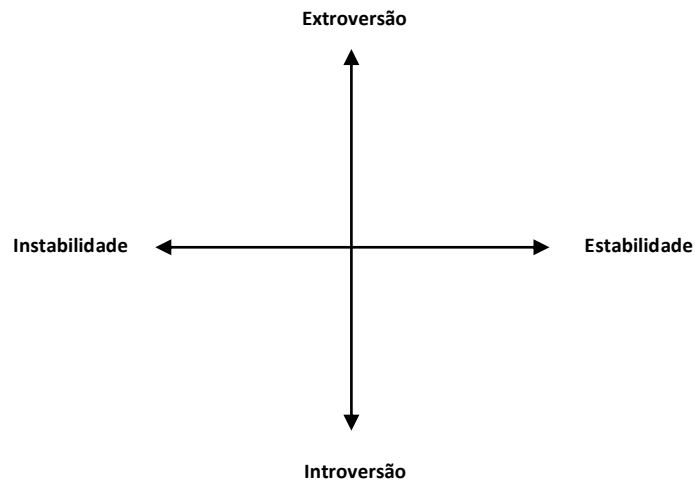
Aliando a análise factorial à premissa de que os traços de personalidade possuíam uma base biológica, Hans Eysenck (1967) refutou a existência das múltiplas categorizações propostas por Cattell, cingindo-se apenas a duas dimensões de análise que, na sua perspectiva, se entrecruzavam: *introversão* vs. *extroversão* e *estabilidade emocional* vs. *instabilidade*. Os

²¹ Tradução livre de “source traits”.

²² Definidos no Capítulo III, aquando da descrição do Questionário de Personalidade 16 PF-5.

indivíduos não seriam catalogados em nenhum destes factores, mas situar-se-iam na dimensão resultante da avaliação em ambas as escalas, num *continuum*:

Diagrama I – Dimensões de Eysenck



Fonte: Ellis & Abrams, 2009: 235.

A dimensão *estabilidade vs. instabilidade emocional* denotaria o grau em que o indivíduo estaria adaptado ao meio. A díade *extroversão/introversão*, por seu lado, classificaria o indivíduo, em termos da sua capacidade de inter-relacionamento, auto-consciência, grau de impulsividade e de abertura à interacção com os outros. Posteriormente, Eysenck incluiu um terceiro factor, *psicoticismo*, que avaliaria o grau de sensibilidade e a capacidade de cuidar do outro (Ellis & Abrams, 2009).

Para avaliar os indivíduos nestas dimensões, o autor desenvolveu questionários (questões directas, de resposta aberta, face a situações concretas do dia-a-dia do indivíduo) e inventários (o indivíduo posiciona-se face a afirmações inventariadas, de forma a que o avaliador obtenha um padrão de respostas que se traduz num determinado perfil) de personalidade. De acordo com Ellis & Abrams (2009), os factores identificados por Eysenck seriam hereditários e transculturais, apresentando igualmente uma base biológica, situada ao nível do circuito efectuado a partir do sistema nervoso central até à sua manifestação comportamental.

Como já foi referido em secções anteriores, a presente investigação não refuta a base biológica da personalidade, embora não negligencie igualmente a interacção entre factores de natureza disposicional e factores contextuais, cuja influência se manifesta inclusivamente no desenvolvimento potencial dos primeiros.

A tendência mais actual e simultaneamente a que reúne mais vasto consenso no campo da Teoria dos Traços, é o modelo dos cinco factores cujo precursor, Donald Fiske, iniciou a sua

investigação a partir da técnica de análise factorial implementada por Cattell, a qual lhe permitiu a identificação de cinco factores, validados através de diferentes técnicas de avaliação e em diferentes culturas (*ibidem*).

Lewis Goldberg (1981) reforçaria este modelo, designando-o de “*Big Five*”, aludindo aos cinco factores que considerou constituírem a unidade básica da personalidade – o termo “*Big*”, deriva do facto de estes serem considerados os elementos mais importantes, a partir dos quais se poderiam identificar outros traços secundários, que designou por facetas. Os cinco traços fundamentais seriam, para o autor, o **Neuroticismo** (vs. Estabilidade emocional), a **Extroversão** (vs. Introversão), a **Abertura à Experiência** (vs. Convencionalismo), a **Amabilidade** (vs. Agressividade) e a **Conscienciosidade** (vs. Falibilidade).

Inspirados por este modelo, Costa & McCrae (1992) desenvolveram um questionário utilizado na avaliação da personalidade – o NEO PI-R, que mede o grau em que os indivíduos se posicionam face aos cinco factores/traços de personalidade, identificando ainda 30 facetas/traços secundários, decorrentes dos cinco principais (seis facetas por traço). Este instrumento deriva directamente do questionário de personalidade que será utilizado no presente estudo – o 16PF-5 – que apresenta três vantagens face ao NEO PI-R: o menor número de itens que o compõem (menos 55 que o NEO PI-R), implicando uma redução em cerca de metade do tempo de preenchimento; uma escala de resposta mais simplificada (respostas do tipo Verdadeiro/Falso, por oposição a uma escala tipo Likert, com cinco possibilidades diferentes de resposta) e, o aspecto mais relevante para a nossa investigação, que se prende com a avaliação de traços de personalidade relacionados com a liderança²³.

Serão seguidamente indicadas outras perspectivas teóricas acerca da personalidade, com menor grau de detalhe, por não configurarem a opção teórica deste estudo, como adiante se explicará.

A.1.2. Personalidade e Humanismo

Esta abordagem, que coloca o enfoque na “*aceitação de si próprio*” e no “*desenvolvimento pessoal*” (Bernaud, 2000: 31), surge nos anos 60 como alternativa à concepção psicanalítica, a qual centrava a sua análise nos aspectos patológicos da personalidade. A perspectiva humanista pressupõe que o indivíduo possui um conjunto de potencialidades que poderão ser desenvolvidas, particularmente a abertura à experiência, a criatividade e o sentido de autonomia. Nesta teoria, o conceito de *futuro* é valorizado, em detrimento dos acontecimentos de vida passados – concepção não determinista do comportamento humano.

O precursor deste modelo, Carl Rogers, conceberia inclusivamente um modelo de psicoterapia direccionado para as potencialidades de crescimento individual, ignorando os elementos do inconsciente, constructo basilar no modelo psicanalítico que pretendia refutar. O enfoque na

²³ O questionário avalia 16 dimensões primárias (Afabilidade, Raciocínio, Estabilidade, Dominância, Animação, Atenção às normas, Atravimento, Sensibilidade, Vigilância, Abstracção, Privacidade, Apreensão, Abertura à mudança, Auto-suficiência, Perfeccionismo e Tensão), cuja combinação permite a identificação de cinco dimensões globais da personalidade: Extroversão, Ansiedade, Dureza, Independência e Autocontrolo. As características técnicas deste instrumento, bem como a descrição de cada uma das dimensões que permite avaliar, serão descritas *a posteriori*, no Capítulo III.

aceitação de si próprio e no aprofundamento do seu potencial não propiciou o desenvolvimento de instrumentos de avaliação da personalidade, uma vez que o importante era o desenvolvimento em si e não o estabelecimento de quaisquer pontos de partida ou chegada (*ibidem*).

Uma corrente que derivaria da concepção humanista, o *Existencialismo*, comunga o carácter não determinista do desenvolvimento humano, mas considera que essa arbitrariedade não é necessariamente positiva, porque depende das escolhas efectuadas pelo próprio indivíduo, a quem caberia a responsabilidade das suas decisões (Ellis & Abrams, 2009). Trata-se, portanto, de uma visão menos optimista do ser humano, ao contrário do humanismo *puro*, que partia precisamente da visão positiva do homem, o que lhe valeria a crítica de possuir uma visão ingénua da realidade (Bernaud, 2000).

Entre as críticas de que foi alvo contam-se efectivamente o excessivo optimismo imputado ao modelo humanista, bem como o facto de ignorar um conjunto de aspectos cruciais no estudo da personalidade, como a interferência de factores hereditários e de aspectos contextuais, para além de apresentar lacunas ao nível da verificação empírica dos seus pressupostos (*ibidem*). A estas críticas, juntar-se-ia o facto de esta concepção não ter desenvolvido nenhum instrumento de avaliação da personalidade que se coadunasse com os objectivos e a metodologia do nosso estudo, o que concorreu para a sua não adopção como orientação teórica.

A.1.3. Personalidade e Teorias da Aprendizagem

As abordagens que se inserem no domínio das Teorias da Aprendizagem (ou teorias behavioristas) consideram o comportamento como resultante da associação entre estímulos do meio. A teoria do condicionamento clássico, de Pavlov (capacidade de aprendizagem a partir da associação entre estímulos e respostas) e a teoria do condicionamento operante, de Skinner (aquisição de comportamentos, a partir das consequências decorrentes da resposta anterior aos mesmos estímulos), paradigmáticas neste campo de investigação, conduziram a uma perspectiva mecanicista da personalidade, em que os factores internos são considerados irrelevantes, o que constituiu uma das principais críticas a este modelo de personalidade (Bernaud, 2000).

Deste modo, autores como Hull, Tolman ou Rotter tentaram colmatar essa lacuna, propondo teorias neobehavioristas, que integravam já a existência de factores internos no processo de aprendizagem. Com efeito, ao modelo simplista, proposto pelos behavioristas, de Estímulo – Resposta, os neobehavioristas acrescentam variáveis intermédias, situadas entre estes dois elementos do processo de aprendizagem, entre as quais as *emoções* (sentimentos), as *cognições* (pensamentos), as *motivações*, entre *outros processos psicológicos* (*ibidem*). Bandura é um autor neobehaviorista que propõe um modelo de aprendizagem social, cuja principal novidade se prende com a ideia de que o indivíduo não sofre apenas a influência do meio, mas que o influencia de igual modo.

Ainda que representando um conjunto de conhecimentos fundamentais para a explicação do comportamento, as teorias da aprendizagem não deram um contributo muito significativo

para o estudo da personalidade, na medida em que se cingiram basicamente ao comportamento observável, negligenciando, por exemplo, os factores genéticos e não apresentando uma metodologia que permitisse identificar, com rigor, os factores que determinam esse mesmo comportamento. Estes são argumentos que suportam a opção metodológica da presente investigação por um outro modelo explicativo da personalidade.

A.1.4. Personalidade e Cognitivismo

A ênfase das teorias cognitivistas situa-se na forma como os indivíduos processam a informação, a partir do meio que as rodeia. Para os cognitivistas, a personalidade resultaria da aprendizagem cognitiva e social, refutando por isso as teorias que defendem o seu pendor genético.

Witkin (1954), um dos primeiros teóricos do cognitivismo, explora as diferenças entre os indivíduos ao nível da percepção de estímulos visuais e cria a noção de estilo cognitivo, considerando que cada pessoa se ajusta aos estímulos do meio, de forma peculiar, em função da forma como percebe a realidade.

Apesar de criticada por não permitir a avaliação de aspectos da personalidade como os comportamentos sociais, por exemplo, a abordagem cognitiva permitiu contudo uma vasta aplicabilidade a áreas da Psicologia, como a da orientação profissional ou a compreensão das perturbações da personalidade (Bernaud, 2000).

A não utilização deste modelo na nossa investigação prende-se basicamente com as limitações que apresenta na avaliação de componentes da personalidade tão importantes quanto as condutas sociais, por exemplo; mas prende-se igualmente com a pouca operacionalização dos estilos cognitivos de cada indivíduo, que englobariam simultaneamente aspectos da personalidade e do funcionamento cognitivo, não permitindo a identificação clara de um perfil de personalidade (*ibidem*).

B: Liderança

Tal como sucede com o estudo da personalidade, também o conceito de Liderança é alvo de diferentes conceptualizações e modelos explicativos, com vista à compreensão deste comportamento específico da acção humana.

O Quadro 2.4 reúne algumas das significações que a literatura científica atribui ao referido conceito:

Quadro 2.4 – Diferentes conceptualizações do constructo *Liderança*.

Autor	Conceito
Weber (1947)²⁴	“Exercício do poder por parte dum actor sobre um grupo.”
Parsons (1963)²⁵	“(…) processo circular que envolve a tomada de decisões enquanto concretização da influência e cujo poder é reforçado pela confiança (legitimação) que o eleitorado lhe confere.”
Tannenbaum et al. (1961)²⁶	“Processo dinâmico que visa o alargamento da autoridade do líder.”
Burns (1978)²⁷	“O processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, de recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflito, a fim de realizar objectivos prosseguidos, independente ou mutuamente, tanto pelos líderes como pelos seguidores.”
McKenzie (1969)²⁸	“(…) a função de liderança [prende-se com os] aspectos mais directamente relacionados com pessoas, ou seja, à direcção e ao controlo.”
Mintzberg (1973)²⁹	“O papel de líder (...) [teria uma natureza] interpessoal, consistindo em acções directas como o recrutamento e o treino, mas também em acções indirectas como a motivação e encorajamento dos subordinados, por forma a reconciliar as suas necessidades individuais com os objectivos da organização [que lidera].”
Beckhard (2007)³⁰	“(…) relação entre um líder e os seus seguidores (...), os líderes (...) eficazes conhecem e gerem conscientemente a dinâmica desta relação.”
DeCrane (2007)³¹	“(…) as aptidões essenciais da liderança [situam-se] em quatro campos básicos: o carácter, a visão, o comportamento e a confiança.”

Fontes: Jesuíno (2005); Beckhard (2007); DeCrane (2007).

O conceito de poder surge, muitas vezes, associado ao de liderança. Para Lukes (2005), mais do que a observação de sequências de comportamentos (designadamente no campo da tomada de decisões) ou a mera obtenção de vitórias eleitorais, o poder – concretamente o poder político – é um veículo para induzir mudança ou de lhe resistir. Para o autor, um líder não é poderoso por possuir os meios que hipoteticamente lhe conferem poder (*v.g.* armamento, recursos, ...), mas por apresentar uma capacidade para assumir esse mesmo poder – “observing the exercise of power can give evidence of its possession and counting power

²⁴ Jesuíno, 2005: 9.

²⁵ Jesuíno, 2005: 11.

²⁶ Jesuíno, 2005: 12.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ Jesuíno, 2005: 15.

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ Beckhard, 2007: 155.

³¹ DeCrane, 2007: 282-3.

resources can be a clue to its distribution, but power is a capacity, and neither the exercise nor the vehicle of that capacity” (Lukes, 2005: 479). Lukes sublinha igualmente a capacidade de dominância face aos seguidores como uma qualidade fundamental na liderança, a qual passa pela aceitação activa ou pela resignação passiva por parte destes (Dowding, 2006).

Nye, por seu lado, diferenciou o conceito de poder em *hard power* e *soft power* (Lukes, 2005: 486), aliando o primeiro conceito ao poder económico e militar e o segundo à capacidade de influência, de concertação junto de outros, de forma não-coerciva, persuadindo-os a seguir no mesmo sentido que o líder, o qual se torna atractivo para os outros, pelos ideais que defende e pelos objectivos que persegue.

De acordo com Lukes (2005), podem identificar-se três dimensões do poder: o poder manifesto, presente nos processos de tomada de decisões e que se reflecte na imagem pública que o político pretende transmitir; o poder coberto, que se prende com o controlo da agenda e do curso das decisões tomadas, de forma a evitar a discussão pública de assuntos inconvenientes para a imagem do líder; por fim, menos observável ao escrutínio directo, o poder de influenciar expectativas e crenças dos eleitores, levando-os a aceitarem as políticas propostas como sendo necessárias para o bem colectivo, independentemente dos seus verdadeiros interesses.

Jesuíno (2005) distingue os conceitos de liderança e poder, considerando que este último permite a realização de objectivos por parte do indivíduo que detém o poder, independentemente dos objectivos dos indivíduos sobre os quais esse mesmo poder é exercido; o líder, por seu lado, mobiliza os recursos necessários para o alcance dos objectivos comuns a si próprio e aos seus seguidores.

A multiplicidade de quadros conceptuais em torno do constructo *liderança* gerou, naturalmente, um grande número de modelos explicativos deste fenómeno. Como vimos em anteriores secções do presente trabalho, o dualismo hereditariedade/meio ou, dito de outra forma, indivíduo/situação, perpassa as diferentes teorias explicativas do conceito de liderança, não existindo até hoje um consenso quanto a essa questão. Com efeito, às teorias que colocam a ênfase nas características intrínsecas ao próprio líder enquanto pessoa, contrapõem-se teorias situacionistas que, centrando a sua análise em factores ambientais, subestimam aspectos comportamentais, que consideram derivar da aprendizagem social e não de características genéticas (Lourenço, 1993). No entanto, de acordo com o mesmo autor, a opção por uma explicação mais centrada no indivíduo ou mais centrada no contexto, é uma falsa questão, na medida em que negligencia o efeito da interacção entre ambos os factores e conduz a concepções parcelares do conceito de liderança. Lourenço observa, contudo, que a maior parte dos estudos acerca da liderança se circunscrevem à análise do conceito, sob um dos referidos prismas (sujeito vs. situação), dada a dificuldade em integrar as diferentes perspectivas.

O quadro conceptual a adoptar decorre, assim, das opções teóricas efectuadas em cada investigação. Segundo Jago (1982), podem distinguir-se quatro tipos de perspectivas sobre a liderança:

- **Abordagens de tipo I** (Traços/Universalidade) – procuram identificar traços de personalidade que contribuem para o aumento da eficácia do líder no maior número possível de situações; de acordo com estas teorias, os líderes possuem características inatas (traços) que os tornariam líderes, em qualquer situação; assim, a avaliação das características pessoais do líder explicaria a eficácia da sua liderança;

- **Abordagens de tipo II** (Comportamentos/Universalidade) – procuram reconhecer comportamentos que incrementam a eficácia do líder num conjunto alargado de contextos; a tónica nestas teorias centra-se naquilo que o líder faz e não naquilo que ele é, ou seja: a liderança surge como resultante de determinadas situações, as quais determinariam o comportamento que, a cada momento, tornaria o líder mais eficaz;

- **Abordagens de tipo III** (Traços/Contingência) – procuram identificar os traços de personalidade que aumentam a eficácia do líder em situações concretas; a situação passaria a determinar a eficácia do líder, pelo que este poderia ser altamente eficaz nuns contextos e ineficaz noutros; ou seja: diferentes contextos requerem diferentes combinações de traços de personalidade;

- **Abordagens de tipo IV** (Comportamentos/Contingência) – procuram descrever os comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia do líder, em situações concretas; partilhando o enfoque na situação com as teorias de tipo III, a tónica recai, contudo, nos comportamentos do líder, moldados por factores situacionais.

Como veremos adiante, o modelo que norteará a nossa pesquisa, em termos de avaliação da liderança, insere-se no terceiro dos quatro tipos apresentados (Jesuino, 2005), uma vez que o estilo de liderança (orientação para a tarefa vs. orientação para as relações humanas) decorre do posicionamento do líder face a um conjunto de traços de personalidade bipolarizados, perante os quais se situa e a eficácia da sua liderança pode ser potenciada pela alteração das contingências do contexto em que a mesma é exercida.

B.1. Liderança Política

Atendendo ao contexto em que esta investigação ocorre (Curso de Mestrado em Ciência Política) e ao público-alvo a que se destina (autarcas), torna-se relevante aprofundar o tipo de liderança que especificamente se pretende abordar: a liderança política.

Tratando-se de um conceito de definição complexa e também ela pouco geradora de consensos, dependente de referenciais de cariz institucional, histórico e cultural, a liderança política pode ser entendida como a capacidade de exercer poder sobre os outros (Teles, 2010). Esta conceptualização remete para duas outras variáveis: as capacidades pessoais do líder e a anuência dos seguidores na prossecução dos objectivos por ele estabelecidos³².

Partilhando da ideia de que o conceito de liderança (e, por inerência, também o de liderança política) é uma abstracção, Robert Elgie defendeu a inutilidade do exercício de criação de uma nova conceptualização em torno do mesmo, tanto mais que uma única definição não se

³² A forma como o líder preconiza o alcance dos objectivos que se propõe atingir, com os seus seguidores, designa-se estilos de liderança (Teles, 2010).

adaptaria a todas formas e arenas em que ocorre a liderança política (Elgie, 1995). Entre as suas diferentes formas, o autor enuncia as lideranças revolucionária, carismática, inovadora, individual, consensual, reactiva, entre outras. Estas diferentes formas de liderança política decorrem, em parte, da multiplicidade de arenas nas quais esta pode ser exercida (v.g. a nível político, partidário, legislativo, autárquico, governativo, etc.). Um mesmo líder poderá desempenhar diferentes formas de liderança em diferentes arenas em simultâneo (ibidem: 4). Neste sentido, Elgie considera mais relevante determinar quem controla os resultados das políticas públicas que resultam dos processos de tomadas de decisão, do que definir um conceito susceptível a tais variações de contexto e de forma.

Na sua análise da liderança política, Elgie adoptou uma perspectiva interaccionista, na medida em que atribui importância às características pessoais do líder e à sua capacidade de influência sobre os processos de tomadas de decisão, mas considera que factores políticos, históricos, culturais, institucionais e sociais limitam a sua liberdade de acção – o líder não é o mero resultado da época histórica em que vive (ibidem: 5). Na obra *Political leadership in liberal democracies* (1995), Elgie colige um conjunto de definições de liderança política, de diversos autores, que plasmámos no Quadro 2.5:

Quadro 2.5 – Diferentes conceptualizações do constructo *Liderança Política*.

Autor	Conceito
(Bums, 1978)	<i>“Leadership over human beings is exercised when persons with certain motives and purposes mobilise, in competition or conflict with others, institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers.”</i>
(Tucker, 1981)	<i>“Leadership is a process of human interaction in which some individuals exert, or attempt to exert, a determining influence upon others.”</i>
(Hah and Bartol, 1983)	<i>“Political leadership is the mobilization and direction, by a person or persons using essentially noncoercive means, of other persons within a society to act in patterned and coherent ways that cause (or prevent) change in the authoritative allocation of values within that society.”</i>
(Kellerman, 1984)	<i>“We can say that leadership is the process by which one individual consistently exerts more impact than others on the nature and direction of group activity.”</i>
(Blondel, 1987)	<i>“It seems possible to define political leadership ... as the power exercised by one or a few individuals to direct members of the nation towards actions.”</i>
(Rost, 1991)	<i>“Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes.”</i>
(Edinger, 1993)	<i>“Leaders are persons who exercise control over the behavior of others so as to move them in a desired direction...”</i>

Fonte: Elgie, 1995: 3³³.

³³ Adaptado de Exhibit 1.1.

Teles (2010), por seu lado, considera que a liderança política depende, em larga medida, da aquiescência dos seguidores em relação ao seu líder, sobretudo em regimes democráticos, nos quais a permanência no poder depende em larga escala dos seguidores/eleitores, facto que lhes confere, igualmente, poder. O autor frisa portanto o facto de a liderança pressupor a detenção de poder, salvaguardando porém a possibilidade de se possuir poder (económico, por via de relação de hierarquia, ...) sem se ser líder político. Mas – acrescenta o mesmo autor – a liderança política depende também da autoridade do líder, a qual decorre de factores como a moldura institucional ou o contexto histórico em que o poder é exercido. Por outro lado, aspectos como o estilo de liderança e o tipo de estratégias adoptadas para o alcance dos objectivos traçados relevam igualmente no conceito de liderança política.

Teles (*ibidem*) perspectiva que, para além da existência de diferentes agentes de veto³⁴ que condicionam eventuais abusos de poder por parte de um líder político, também o reforço de um papel activo por parte dos eleitores, característico dos regimes democráticos, poderá surtir o mesmo efeito inibidor. Por outro lado, em regimes totalitários ou oligárquicos, as características pessoais do líder adquirem outra dimensão, na medida em que os condicionalismos institucionais têm menor peso e resultam, em grande parte, de regras por ele delineadas. Não será portanto surpreendente que num regime democrático a Psicologia Política advogue que o comportamento do líder é interdependente das instituições políticas³⁵, embora essa relação possa ser manipulada pelos próprios agentes políticos que a protagonizam (Searind & Steenberg, 2009: 134).

Teles (2010) exalta também as qualidades pessoais que deverão estar presentes num líder político e que se prendem com a sua sensibilidade para optar entre diferentes soluções para problemas do domínio público, a sua responsabilidade perante indivíduos e situações, a sua capacidade de influenciar políticas em defesa do interesse público e a sua vontade política, que o leva a direccionar o seu campo de acção num determinado sentido. Não obstante a presença de dificuldades como a complexidade inerente à própria governação, o processo de tomada de decisões (muitas vezes sem estar em posse de toda a informação referente aos *dossiers* sobre os quais tem de pronunciar-se) ou a confluência de múltiplos agentes na arena política, estes factores acabam por evidenciar as características pessoais do líder, pela forma como ele gere cada uma destas contrariedades.

A personalização da política decorre também, segundo Karvonen (2010), da própria época em que vivemos, pautada pela globalização, pela mediatização e pelo culto do *eu*. A este propósito, Teles (2010) refere igualmente o facto de a política ser concebida, actualmente, como a luta entre líderes e não entre interesses colectivos, o que conduz a políticas baseadas na visão individual do líder que, não reflectindo os interesses dos seus seguidores, são determinantes nos resultados eleitorais, também eles moldados por campanhas centradas no candidato.

³⁴ “Veto players [agentes de veto] are individual or collective decision makers whose agreement is required for the change of the status quo.” (Tsebelis, 2000: 442). Entre os agentes de veto identificados por Tsebelis, encontramos os parlamentos (uni ou bicamerais), os presidentes da república ou a necessidade de maiorias qualificadas na aprovação de determinados diplomas legais, por exemplo. Em Portugal, são agentes de veto o Presidente da República e a Assembleia da República.

³⁵ Conforme defendido pela perspectiva neo-institucionalista, segundo a qual as instituições relevam na definição do comportamento dos agentes, afectando o seu comportamento e as suas decisões [Arretche, M. (2007). A agenda institucional, in *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, Vol. 22 (64)].

O líder político tem no entanto de contrabalançar essa tentação de protagonismo, na medida em que, de acordo com Isaac-Henry (2003), as suas principais funções passam por manter a coesão da estrutura que lidera, conquistar apoio junto de outras organizações exteriores, defendendo os interesses da sua própria organização e adaptando-a às mudanças de necessidades que a realidade vai operando sobre esta e estabelecendo as metas a atingir mediante as estratégias por si concebidas nesse sentido.

Em relação ao caso português poderá dizer-se que a figura do líder é significativa no comportamento eleitoral, atendendo à elevada volatilidade verificada entre actos eleitorais, ao baixo grau de filiação partidária dos portugueses e ao reduzido impacto das clivagens sociais no seu comportamento eleitoral (Lobo, 2007). Contudo e reportando-se concretamente às eleições legislativas de 2002, a autora concluiu que o efeito do líder político no comportamento eleitoral dos portugueses varia ao longo do espectro político. Com efeito, Marina Costa Lobo postula que, se para o Partido Comunista Português e Bloco de Esquerda, as questões sociais e ideológicas possuem maior peso na decisão de voto dos seus eleitores, tal não se verificou com os Partidos Socialista, Social Democrata e Popular, cujos resultados dependeram fortemente das estratégias protagonizadas pelos respectivos líderes, conforme estudo efectuado após as eleições legislativas de 2002.

A breve análise efectuada em torno da liderança política, conducente à noção de que este conceito gravita em torno da *personalização* da política, permite passar para o segmento seguinte da presente reflexão, que estabelece a ligação entre o capítulo anterior (traços de personalidade) e o presente.

B.2. Traços de personalidade e liderança

Como vimos, o estudo da liderança teve as suas raízes no pressuposto de que os líderes possuíam características físicas e psicológicas que os distinguiam enquanto seres humanos, as quais perpassavam o indivíduo pelos mais diversos contextos da sua vida (abordagens do tipo I). Esta linha de investigação, que marcou o período que poderemos delimitar entre o início do séc. XX e o princípio da 2ª Grande Guerra, pressupunha que o líder – enquanto ser *especial* – deveria ser apenas seleccionado, não havendo necessidade de investir na sua formação. Os modelos emanados desta concepção enfatizavam o estudo das *qualidades pessoais* do líder (v.g. inteligência, motivos, valores, traços de personalidade, ...), negligenciando factores situacionais (Jesuino, 2005).

Poderá parecer que o nosso estudo pretende adoptar esse caminho, mas não é o caso. Os modelos a que nos referimos no parágrafo antecedente centravam a sua visão da liderança nas características intrapessoais do líder, designadamente ao nível dos seus traços de personalidade. Não é, porém, esse o propósito da nossa investigação. Aquilo a que nos propomos é estabelecer uma relação entre perfil de personalidade (composto pela avaliação de diferentes traços de personalidade que explicitaremos no capítulo posterior) e diferentes estilos de liderança (aferidos através de uma escala que posiciona o líder face às tarefas que executa e ao tipo de relacionamento interpessoal que mantém com os seus colaboradores),

i.é. relação entre determinados traços de personalidade e diferentes estilos de liderança. Nessa avaliação, serão considerados alguns factores contextuais e sociodemográficos, conforme observámos no subcapítulo I-B, para além de que a escolha do instrumento de avaliação da liderança atende a variáveis situacionais, como veremos adiante. Trata-se, pois, de aquilatar em que medida os constructos personalidade e liderança se relacionam, quando medidos concretamente pelos instrumentos adoptados para o efeito e não de imputar à *personalidade* qualquer preponderância na explicação da variável *liderança*.

Com efeito, com o presente subcapítulo pretendemos apenas ilustrar a relação que a literatura estabelece entre o estudo dos traços de personalidade, *lato sensu*, e a liderança. De acordo com Jesuíno (*ibidem*), a situação determina em maior grau a liderança do que os traços de personalidade. Esta premissa contraria o posicionamento de Cattell, segundo o qual o verdadeiro papel dos traços de personalidade havia sido subestimado, devido à ausência de instrumentos validados cientificamente para encetar a avaliação da personalidade com a devida acuidade. Foi neste contexto, de resto, que Cattell desenvolveu o questionário de personalidade 16PF5 que será adoptado na corrente investigação.

De acordo com o estudo de Cattell *et al.* (1951), o efeito da personalidade na liderança deveria ser analisado sob o ponto de vista das características de personalidade do grupo, após a entrada do líder no seio do mesmo. Os mesmos autores observaram que os líderes tendiam a apresentar os seguintes traços de personalidade: estabilidade emocional, dominância, conscienciosidade, ousadia, sagacidade, controlo deliberado da vontade e níveis reduzidos de ansiedade e de tensão nervosa. As investigações de Cattell *et al.* alcançaram valores de variância explicada da liderança em função dos traços de personalidade que rondam os 80%, o que levou estes autores a classificarem os líderes em diferentes categorias, em função da combinação de traços de personalidade evidenciados (*v.g.* líder eleito, líder técnico, líder saliente, ...). Contudo, os resultados obtidos por Cattell *et al.*, ainda que passíveis de replicação em posteriores investigações, não revelaram a mesma magnitude em termos de variância explicada, em estudos efectuados *a posteriori*, o que poderá dever-se ao facto de estes não terem reunido uma amostra tão ampla quanta a que Cattell *et al.* utilizaram (1.000 elementos).

A este propósito, Jesuíno conclui que “embora determinados traços de personalidade possam estar associados às funções de liderança eles não são, só por si, suficientes para explicar a variabilidade dos desempenhos de situação para situação” (Jesuíno, 2005: 35), admitindo no entanto que determinados traços, traduzidos em comportamentos, concorrem para o aumento da eficácia da liderança.³⁶ De ressaltar todavia que, na actualidade, as teorias dos traços voltaram a merecer a atenção por parte de outros investigadores³⁷, que encontraram novas evidências empíricas da influência dos traços de personalidade na liderança. Schneider (1983), por exemplo, argumenta que os traços de personalidade envolvidos numa liderança eficaz variam de situação para situação, o que reforça a perspectiva contingencial de relação entre personalidade e liderança adoptada no presente estudo e que abordaremos de seguida.

³⁶ De acordo com Stogdill, entre os factores que mais contribuem para a eficácia da liderança, contam-se a capacidade de coesão, coordenação e motivação do grupo, mas também as competências técnicas e sociais do líder, para além de aspectos pessoais como a estabilidade emocional, o grau de responsabilidade, a independência, a coragem, a maturidade ou a criatividade, por exemplo (Bass, 1981).

³⁷ Entre os quais Jesuíno (2005) destaca House, Baetz e Schneider.

B.3. Modelo contingencial de Fiedler

Inserida nas abordagens de tipo III da classificação proposta por Jago (*vide* p. 30), este modelo – que servirá de suporte à presente investigação em termos de avaliação da liderança – assenta no pressuposto de que existe uma interação entre os estilos de liderança e as situações, as quais poderão ser mais ou menos favoráveis para o líder (Fiedler, 1970). De acordo com o autor, o modelo analisa quais as contingências que aumentam a eficácia de cada um dos dois estilos de liderança que propõe, um orientado para as tarefas do grupo e outro mais direccionado para os relacionamentos interpessoais.

Segundo Cruz *et al.* (2009), os líderes orientados para as tarefas estariam mais centrados no alcance de objectivos, enquanto os líderes orientados para as relações humanas teriam maior propensão para o estabelecimento de relações interpessoais de maior proximidade com os seus colaboradores. Contudo, este paradigma não descarta a relevância da personalidade do líder, enquanto entidade estável que contribui para a adequação do estilo de liderança a cada situação com que o líder é confrontado. Por outro lado, Jesuíno (2005) considera que este modelo se aproxima mais das teorias de personalidade do que dos paradigmas comportamentalistas, na medida em que os diferentes estilos de liderança resultariam de prioridades motivacionais do líder e, portanto, dependeriam de características intrínsecas à sua personalidade. Porém, pela ênfase colocada nas variáveis situacionais que este paradigma pretende relacionar com os diferentes estilos de liderança, não se trata de um recuo às abordagens do tipo I da tipologia de Jago, estritamente direccionadas para o estudo da personalidade, subestimando o papel da situação.

Para a classificação dos diferentes estilos de liderança, Fiedler concebeu um questionário – LPC (Least Preferred Co-worker), no qual o líder se posiciona face ao colaborador com que menos gostou de trabalhar, recorrendo para o efeito a uma escala de resposta de 1 a 8 para classificar a sua relação com esse mesmo colaborador, a partir de um conjunto de 18 pares de adjectivos (antagónicos).³⁸ A concepção subjacente a esta medida dos estilos de liderança prende-se com a noção de que a forma como o líder percepção os seus colaboradores reflecte a eficácia do grupo (Jesuíno, 2005).

Ao longo do tempo, foram realizados diversos estudos com o intuito de se definir qual o constructo ou variável medida pela escala LPC, conforme enunciado por Jesuíno (*ibidem*): LPC como índice de *distância psicológica* (maior ou menor distância psicológica em relação aos demais membros do grupo); LPC como medida de diferentes *motivos/necessidades* do líder (manter relações interpessoais satisfatórias vs. obtenção de sucesso na realização de tarefas); LPC como medida de *complexidade cognitiva* (quanto mais elevado o índice, maior a complexidade cognitiva); LPC como medida de *hierarquia motivacional*. Esta última interpretação do resultado da escala retoma a apologia de LPC como índice de motivos ou necessidades, mas introduz um novo elemento: a distinção entre motivos primários e motivos secundários. Com efeito, um indivíduo com LPC baixo teria como motivo primário a obtenção de êxito nas tarefas e, como motivo secundário, a obtenção de êxito nas relações interpessoais; o contrário aplicar-se-ia a líderes com LPC elevado. De acordo com Fiedler

³⁸ Retomaremos a descrição desta escala no capítulo seguinte, aquando da caracterização dos instrumentos psicométricos a utilizar na investigação, uma vez que a LPC será a escala utilizada para avaliar os estilos de liderança dos sujeitos da amostra.

(1972), os indivíduos procurariam satisfazer as suas necessidades secundárias apenas após terem satisfeito as primárias. Por outro lado, uma situação favorável propiciaria a exploração e alcance dos motivos secundários, enquanto em situações desfavoráveis os líderes se centrariam na prossecução das necessidades primárias. Apesar da opção de Fiedler pela relação entre o resultado da escala e a hierarquização de necessidades, o autor não descartou a proximidade entre o índice LPC e as medidas de distância psicológica e de complexidade cognitiva.

Podendo considerar-se que a escala LPC mede um processo motivacional situado a um nível mais profundo da personalidade do indivíduo, destacamos porém Fishbein et al. (1969) que consideram que a LPC traduz uma medida da *atitude* face a um colaborador menos preferido, real ou fictício. Rice (1978) aprofunda esta perspectiva, defendendo que a medida LPC equivaleria à avaliação dos juízos de valor perante o mundo exterior. Estas posições de Fishbein et al. e de Rice, que interpretam o significado de LPC como uma escala de atitudes, constituem a interpretação mais aceite e empiricamente validada. Para Fiedler, porém, a escala mede o estilo de liderança, conceito que, como já enunciámos, se reporta à forma como o comportamento do líder é percebido pelos seguidores ou colaboradores. Contudo, para o autor, o estilo de liderança não está associado a comportamentos, mas a necessidades ou motivos do líder (Jesuíno, 2005). Jesuíno, por seu turno, considera que os resultados da escala apenas medem o comportamento de liderança, reservando para observadores externos as conclusões acerca da eficácia dessa mesma liderança, que dependeria grandemente das variáveis associadas a cada situação.

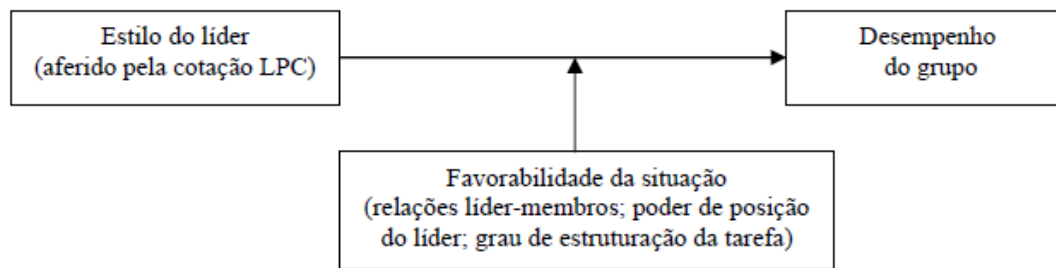
De acordo com Leister et al. (1977), a escala LPC permite igualmente avaliar a forma como o líder exerce a sua influência sobre o grupo, estabelecendo que esta depende de três factores situacionais como sejam: 1) a relação líder-membros, que traduz o grau de confiança e respeito que o líder suscita nos seus seguidores; 2) a estrutura das tarefas, que se prende com o nível de formalização e operacionalização na atribuição de tarefas, pelo líder; e 3) o poder formal presente em todos os actos que se prendem com aspectos que decorrem da própria hierarquia, como sejam a contratação de pessoal, a manutenção da disciplina ou a demissão de colaboradores.

Assim, a influência do líder medir-se-ia pela sua capacidade de manter relações positivas no seio do grupo, podendo este factor ser avaliado mediante a aplicação de instrumentos junto dos colaboradores de um determinado líder ou através de um questionário de *atmosfera de grupo*, no qual o líder é convidado a posicionar-se quanto à percepção que tem da própria aceitação pelos membros do grupo que lidera (Cruz et al., 2009).

O grau de estruturação das tarefas decorre directamente do poder de influência sobre o grupo, pois quanto mais o líder impuser um determinado grau de estruturação das actividades a desenvolver, maior é o controlo exercido sobre os membros desse grupo. Do mesmo modo, a detenção de poder formal por parte do líder, o qual produza implicações directas na actuação dos seus colaboradores, nomeadamente em matéria de contratação, promoção ou avaliação de desempenho, por exemplo, reflectem a sua maior influência.

A Figura 2.1 sintetiza esquematicamente os diferentes aspectos da Teoria Contingencial de Fiedler:

Figura 2.1 – Modelo Contingencial de Liderança de Fiedler



Fonte: Retirado de Cunha et al. (2006).

Correia Jesuíno adaptou para a língua portuguesa escalas de avaliação dos factores situacionais³⁹ identificados pelo modelo, as quais podem ser utilizadas complementarmente à Escala LPC. Contudo, o objectivo dessas escalas é o de avaliar esses factores situacionais, que pontuam em que medida uma determinada liderança é favorável ao contexto em que esta é exercida, o que não se adequa aos objectivos da presente investigação. Por um lado, porque o tipo de liderança que pretendemos avaliar é política e não a liderança organizacional, como sugere a maior parte dos itens dessas três escalas, com questões muito concretas acerca do papel do líder enquanto “chefe” de uma determinada organização. Por outro lado, porque o nosso estudo se centra na relação entre personalidade e liderança e o LPC serve o nosso objectivo ao proporcionar uma medida dos estilos de liderança, baseada nas opções que o respondente toma face a traços de personalidade perante os quais tem de situar o seu colaborador menos preferido. Por último, não é objectivo da nossa investigação aferir quais as condições mais favoráveis ao exercício de um determinado estilo de liderança, mas apenas qual o estilo de liderança exercido.

Acresce porém referir – numa perspectiva de melhor compreensão dos indicadores fornecidos pela escala LPC utilizada na nossa investigação – que, de acordo com Northouse (1997), uma liderança pode ser qualificada de favorável quanto melhor for a relação entre o líder e os seus colaboradores, melhor definidas estiverem as tarefas a desenvolver e quanto mais poder formal este puder exercer. Cruz et al. (2009) referem por seu lado que os líderes orientados para as relações interpessoais (LPC elevado) tendem a apresentar um desempenho mais favorável em situações que lhes proporcionem um grau de influência e controlo moderados, enquanto níveis extremos (muito elevados ou muito baixos) de controlo e influência sobre o grupo seria mais propício ao desempenho de um estilo de liderança orientado para as tarefas (LPC baixo), conforme se pode observar no Quadro 2.6:

³⁹ Relações líder-membros, poder formal do líder e grau de estruturação da tarefa.

Quadro 2.6 – Relação entre variáveis situacionais, favorabilidade da situação e índice de LPC

Relação líder-membro	Estruturação da tarefa	Poder de posição do líder	Favorabilidade geral da situação	LPC adequado	Orientação motivacional adequada
+	+	+	Muito favorável	Baixo	Tarefas
+	+	-		Baixo	Tarefas
+	-	+		Baixo	Tarefas
+	-	-		Elevado	Pessoas
-	+	+		Elevado	Pessoas
-	+	-		Elevado	Pessoas
-	-	+		Elevado	Pessoas
-	-	-	Muito desfavorável	Baixo	Tarefas

Fonte: Retirado de Cunha et al. (2006).

Nesta perspectiva, a aplicação das escalas de avaliação dos factores situacionais enunciados no Quadro, permite analisar em que medida o estilo individual, aferido pelo LPC, se ajusta ao contexto em que o líder opera ou, por outras palavras, permite avaliar o grau de eficiência de uma determinada liderança (Northouse, 1997). Deste modo, mais do que identificar um estilo de liderança universalmente eficaz, o modelo contingencial de Fiedler pretende efectuar o diagnóstico da situação real de cada líder, de modo que este conceba que factores tem de alterar com vista à melhoria das condições em que exerce a sua liderança, o que constitui um aspecto inovador (Leister *et.al.*, 1977).

Esta concepção evoluiu para um modelo de contingência de *segunda geração* (abordagens de tipo IV), na tentativa de proceder a um maior aprofundamento do papel dos processos cognitivos e das variáveis situacionais envolvidos na liderança e pouco operacionalizados na teoria de Fiedler (Jesuíno, 2005). Contudo, por se manter actual o quadro conceptual em que emerge o referido modelo, designadamente em termos da visão contingencial da liderança e da acuidade da escala LPC, ainda hoje utilizada na avaliação desse constructo, bem como pelo facto de nos proporcionar uma classificação de diferentes estilos de liderança, coadunando-se assim com o nosso objectivo de análise comparativa com perfis de personalidade de líderes políticos no poder local, será esta a concepção que utilizaremos na presente investigação.

Entre os aspectos mais positivos do modelo apresentado por Fiedler conta-se a mais-valia que a escala LPC proporciona na escolha de candidatos a lugares de liderança em função dos critérios que se pretendem valorizar na ocupação desses lugares; mas também a possibilidade de ajustamento entre um estilo de liderança e as condições mais favoráveis ao desempenho do grupo⁴⁰ (*ibidem*). Northouse (1997) considerou serem aspectos positivamente distintivos da teoria contingencial: 1) o suporte empírico que a sustenta enquanto teoria vocacionada para o aumento da eficácia da liderança, 2) a classificação dos estilos de liderança que oferece, 3) a premissa de que os líderes, enquanto pessoas, não são excepcionais em todas as situações, existindo condições óptimas para o exercício de diferentes estilos de liderança e 4) a possibilidade de traçar-se um perfil desejável de liderança para um determinado lugar, em função das condições existentes. Em suma, poder-se-ia dizer que o Modelo Contingencial de Fiedler permitiu ultrapassar o mito da existência de líderes eficientes e líderes não eficientes, defendendo que o desempenho de um líder varia em função das condições de que dispõe, nomeadamente ao nível da sua relação com os membros, do grau de estruturação das tarefas

⁴⁰ Embora sem aplicabilidade directa no nosso estudo, pretendemos apenas demonstrar a mais-valia que a escala LPC, por nós utilizada, representa no seio do Modelo Contingencial de Fiedler.

ou do poder formal que assume, factores que pode ajustar ao seu estilo pessoal de liderança, de modo a maximizar o grau de eficiência do seu papel (Cruz et al., 2009).

Não sendo isento de críticas, um dos aspectos negativos que tem sido atribuído a este modelo é o facto de a medida LPC não ser estável ao longo do tempo, uma vez que os indivíduos podem alterar o seu estilo de liderança, ajustando-se ao contexto em que a exercem. Contudo, pretendendo a nossa investigação relacionar traços de personalidade (estáveis no tempo) com os estilos de liderança no momento do estudo, não é relevante que esta variável se altere no futuro, pois o objectivo é tão somente o de estabelecer uma relação entre personalidade e comportamento de liderança num dado momento.

Um outro aspecto, evidenciado por Northouse (1997), prende-se com a dificuldade que os respondentes poderão experienciar no seu correcto preenchimento, que implica a distinção semântica entre pares de adjectivos, facto que poderemos contestar dado que, no nosso estudo, a maioria dos sujeitos da amostra apresenta formação ao nível do ensino superior e todos tenderão a possuir um nível de literacia acima da média.

Uma crítica recorrente à Escala LPC prende-se com a complexidade subjacente à projecção que os respondentes necessitam fazer, descrevendo o seu próprio estilo de liderança a partir da caracterização de outra pessoa. Northouse esclareceu, contudo, que tratando-se de uma medida que hierarquiza as motivações dos indivíduos (para as tarefas ou para as relações humanas), aqueles que valorizam as tarefas tendem a descrever mais negativamente o seu colaborador menos preferido, na perspectiva de que este não realizou a sua tarefa; já os líderes cujas motivações pendem para o campo dos relacionamentos interpessoais tendem a sobrevalorizar as necessidades do outro e, portanto, a descrevê-lo de forma mais positiva.

Conclusões do Capítulo

O presente capítulo, destinado ao enquadramento teórico da nossa investigação, permite-nos retirar as seguintes ilações:

1. A opção pela abordagem dos traços cumpre um duplo propósito: para além de permitir a categorização de características de personalidade (identificação de um perfil), a partir da cotação obtida pelos indivíduos nas diferentes escalas avaliadas (o que será útil na comparação com os resultados obtidos no instrumento a utilizar na outra variável em estudo, a liderança), é também esta a concepção que gerou alguns dos instrumentos mais comumente utilizados na avaliação da personalidade, como é o caso dos inventários de personalidade⁴¹.

Como veremos no capítulo dedicado às questões metodológicas, acresce ainda o facto de estes instrumentos permitirem o auto-preenchimento, sem a presença do investigador, o que se compagina com a possibilidade de aplicação junto de uma amostra geograficamente dispersa, como acontece com a população do nosso estudo (autarcas de diferentes municípios de uma Região do País).

⁴¹ Como o NEO PI-R, de Costa e McCrae, o 16 PF-5, de Cattell, o D5D, de Rolland e Mogenet ou o Alter Ego de Caprara e cols. (Bernaud, 2000: 58-62).

2. O estudo da liderança tem ocupado a atenção de muitos investigadores das ciências sociais, nomeadamente da Psicologia Social, Psicologia Política, Sociologia, Ciência Política ou mesmo da Gestão. Os quadros teóricos que enquadram o conceito são múltiplos. Optámos por abordar apenas o modelo que servirá de base à nossa investigação e que permitiu a construção de uma escala de avaliação de estilos de liderança, o que vai ao encontro do nosso objectivo primordial – análise comparativa entre perfil de personalidade e estilo de liderança. Não queríamos, contudo, deixar de assinalar que poderíamos ter optado por modelos conceptuais e epistemológicos distintos da referida opção – desde as teorias cognitivo-motivacionais aos modelos situacionais, passando pelos paradigmas genéticos, onde se incluem modelos de atribuição, de categorização e ainda modelos estritamente comportamentais, o manancial é variado e não se esgota nestes exemplos⁴².

Não sendo, como vimos, nosso objectivo explicar a liderança a partir da personalidade, mas apenas relacionar traços de personalidade (cujo conjunto constitui um perfil de personalidade) com estilos de liderança, e atendendo também à revisão da literatura efectuada, que aponta no sentido da relativa explicabilidade da liderança a partir da personalidade, não queríamos deixar de referir o posicionamento de Covey acerca das características que, no entender deste autor, deverão estar presentes no líder do futuro. Para Covey, o líder de *amanhã* deverá possuir “visão, coragem e humildade para aprender e crescer constantemente” (Covey: 179), de forma a consolidar na sociedade uma cultura baseada em valores e princípios, que não receie a mudança, antes dela se aproprie. De acordo com o mesmo autor, as três tarefas fundamentais do líder passam pela exploração de novos caminhos, pelo alinhamento das estruturas que lidera, no sentido de que estas cumpram a sua missão, que é a de satisfazer as necessidades de quem depende dessas mesmas estruturas; e pela delegação de competências, que permitam o envolvimento de colaboradores, de modo a potenciar nestes, as suas capacidades intelectuais e criativas, de outra forma não manifestadas. Covey conclui que o líder do futuro já existe, só terá de operar uma transformação interna, para se adaptar às novas exigências do Mundo.

Leider (2007), por seu lado, considera que a tarefa fulcral na liderança é a auto-liderança, concebendo-a como a capacidade de o líder se auto-guiar (antes mesmo de poder fazê-lo com os outros), o que implica necessariamente um conhecimento profundo de si próprio, das suas capacidades, das suas limitações, enfim, das suas características de funcionamento intrapessoal.

Serviu este aparente desvio no rumo da reflexão para recolocar a tónica relativa ao peso da personalidade do líder [até para (re)legitimar a pertinência da investigação] - com efeito, o peso das variáveis situacionais é inequívoco. As transformações sociopolíticas, macroeconómicas, culturais, condicionam as lideranças. Mas não podemos dissociar o líder do indivíduo que é, naturalmente, o protagonista dessa liderança. Poderá discutir-se qual o melhor modelo explicativo da personalidade do líder ou qual o papel das suas características pessoais na equação personalidade ↔ liderança ↔ situação. Seria, porém, imprudente – como de resto a literatura demonstra – a exclusão dos factores associados à variável personalidade.

⁴² Para mais informações sobre os diferentes modelos enunciados, consultar Jesuíno, Jorge C. (2005). *Processos de Liderança* (4ª Ed). Livros Horizonte: Lisboa.

O capítulo subsequente deste trabalho abordará com detalhe as questões relativas à metodologia implementada com vista à prossecução do seu objectivo – análise da relação entre perfis de personalidade e estilos de liderança em autarcas portuguesas – nomeadamente no que concerne à caracterização da amostra e à descrição dos indicadores psicométricos dos instrumentos utilizados no protocolo de investigação.

CAPÍTULO III

INVESTIGAÇÃO

A: Metodologia

A metodologia implementada visou a obtenção de indicadores perante as hipóteses inicialmente colocadas, as quais apontavam para a existência de uma associação entre as variáveis personalidade e liderança (H1) ou observância da interferência de outras variáveis que comprometessem essa mesma associação, designadamente a variável partido político (H2 e H3).

Tendo anteriormente considerado que a avaliação da personalidade, não obstante a sua manifestação comportamental, objectivamente observável, requeria uma análise directa junto dos indivíduos da amostra, de forma a obterem-se resultados mais fidedignos, a opção metodologicamente mais exequível e compaginável com o pressuposto da necessidade de avaliação pelo próprio indivíduo foi, como vimos no Capítulo anterior, a aplicação de um questionário de auto-preenchimento para avaliação do perfil de personalidade - o 16PF-5 de Cattell. Não sendo viável proceder-se a uma avaliação presencial, composta por um conjunto diversificado de métodos de avaliação da personalidade (observação directa, entrevista estruturada, aplicação de uma bateria de instrumentos de avaliação do perfil de personalidade do indivíduo), esta configurou, com efeito, a opção mais viável.

Por outro lado, pese embora a possibilidade de poderem retirar-se inferências plausíveis sobre o estilo de liderança de um indivíduo recorrendo a fontes próximas do mesmo, dois factores avalizam a opção metodológica de recurso a uma escala de auto-referenciação (ou seja, em que o próprio se posiciona face a determinadas situações, de modo a caracterizar o estilo de liderança que considera ser o seu), nomeadamente: 1) a inviabilidade de recorrer a duas ou três fontes para cada um dos sujeitos da amostra (com a possibilidade de um elevado grau de não resposta); 2) a utilidade de compaginar o tipo de instrumento utilizado para avaliação da personalidade com o instrumento de avaliação da liderança.

Conclui-se, portanto, que ambas as variáveis foram avaliadas recorrendo a instrumentos de preenchimento pelos próprios sujeitos da amostra, o que permitiu rentabilizar recursos e obter dados semelhantes para ambas as variáveis. Assumida esta opção de se proceder à avaliação da personalidade e da liderança junto dos próprios indivíduos-alvo da investigação, colocou-se-nos a questão da presumível dificuldade no acesso a políticos que se submetessem a uma avaliação deste género, eventualmente considerada intrusiva e até comprometedora, o que constituía uma séria ameaça à possibilidade de obtenção de dados suficientes para se poderem retirar ilações relativamente às hipóteses preconizadas.

Neste sentido, a opção metodológica equacionada relativamente à constituição da amostra passou pela aplicação de um instrumento de avaliação da personalidade e de um instrumento de avaliação do estilo de liderança a autarcas da Região Centro do País. A proximidade à Universidade de Aveiro foi um dos factores decisivos para esta delimitação, bem como a maior probabilidade de contacto directo com os autarcas, quando necessário, por parte do investigador. Naturalmente, não despidendo também o custo financeiro da investigação, nomeadamente no que concerne à reprodução e envio postal dos instrumentos utilizados, como factor conducente à limitação da amostra à Região Centro do País, constituída por seis

distritos (Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu), os quais compreendem 100⁴³ dos 308 municípios do território nacional.

Em cada município pretendeu-se avaliar quer o presidente da câmara municipal quer o primeiro vereador não executivo eleito pela segunda lista mais votada nas últimas eleições autárquicas de 2009 que, não tendo integrado o executivo camarário, lidera a oposição municipal (doravante designado *líder da oposição*).

Foram, assim, remetidos por correio, 200 instrumentos de avaliação da personalidade e da liderança, acompanhados de uma grelha de caracterização pessoal do líder e de um ofício⁴⁴ explicativo dos pressupostos da investigação e salvaguardando o princípio ético da confidencialidade dos resultados, os quais foram tratados sem qualquer correspondência entre os dados e a pessoa que os preencheu; para tal, foi igualmente remetido um envelope, para devolução dos questionários, contendo apenas o endereço do destinatário, neste caso o Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Releva ainda o facto de o ofício que acompanhou os demais instrumentos ter sido impresso em papel timbrado da Universidade de Aveiro e assinado conjuntamente pelo investigador e pelos orientador e co-orientador da tese. Por outro lado, foi ainda introduzida na correspondência enviada uma declaração de consentimento informado, na qual os sujeitos da amostra demonstravam, mediante assinatura, ter tomado conhecimento do âmbito da investigação, bem como da aplicação meramente científica dos dados recolhidos⁴⁵.

Um outro aspecto considerado prendeu-se com a conciliação entre a necessidade de obtenção de informação e o interesse natural em potenciar o número de respondentes, o que poderia ser contraproducente, na medida em que um maior grau de exigência e de complexidade dos instrumentos adoptados poderia implicar uma menor motivação para o seu preenchimento. Este factor foi também determinante na escolha dos instrumentos utilizados, de preenchimento breve, como se explicará posteriormente.

O envio de correspondência (com prazo de 15 dias⁴⁶ para preenchimento e devolução) foi colmatado por um segundo envio, em suporte digital, que alargou o prazo para mais 25 dias⁴⁷ de preenchimento *online*, o qual poderia ser repartido por vários momentos, caso tal fosse mais conveniente para o sujeito.

O questionário em versão electrónica foi produzido pelo Serviços de Informática da Universidade de Aveiro, que disponibilizou o *link* para preenchimento do questionário (<http://questionarios.ua.pt/index.php?sid=94565&lang=pt>). O envio desta versão apenas numa segunda fase deveu-se à presumível existência de diferentes graus de familiaridade em relação às tecnologias de informação por parte dos sujeitos da amostra.

⁴³ Por motivos de vínculo profissional do investigador, foi excluído o Município da Figueira da Foz, daí o número total de municípios que compõem a população não corresponder à totalidade dos municípios existentes nos distritos supramencionados, devendo-se esse diferencial precisamente à exclusão do referido Concelho.

⁴⁴ Os ofícios remetidos, quer pela via postal quer digital, podem consultar-se no Anexo I.

⁴⁵ Vide Anexo II.

⁴⁶ Ofícios remetidos via postal a 15 de Junho, com prazo de devolução até ao dia 01 de Julho.

⁴⁷ Questionário em versão electrónica remetido a 06 de Julho, com prazo de devolução até ao dia 31 de Julho.

Antecedendo o primeiro envio (via postal), foi igualmente enviado um *email* ao Presidente da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), Dr. Fernando Ruas⁴⁸, solicitando a sensibilização dos autarcas que integravam a população-alvo da investigação, no sentido de estes colaborarem no estudo mediante o preenchimento e devolução dos instrumentos que lhes seriam endereçados pelas vias já enunciadas. O *email* foi remetido quer ao endereço de correio electrónico da presidência da ANMP quer da presidência da Câmara Municipal de Viseu, Município presidido pelo responsável por aquele organismo, não se tendo contudo obtido qualquer resposta por parte de nenhum dos endereços electrónicos de destino do referido *email*, não se podendo assim saber se o pedido de sensibilização não teve provimento.


De forma esquemática e antes de passarmos à caracterização da amostra e dos instrumentos aplicados, poder-se-á considerar que a metodologia utilizada com vista à obtenção de dados que permitissem analisar a relação entre as variáveis personalidade vs. liderança consistiu nas seguintes fases:

1. Escolha dos materiais a utilizar (observadas as condicionantes já descritas);
2. Delimitação da amostra (caracterizada no subcapítulo seguinte);
3. Envio, por correio, de uma bateria composta por: um questionário de personalidade, uma escala de avaliação do estilo de liderança e uma grelha de caracterização do líder, a preencher pelos próprios autarcas;
4. Envio da mesma bateria, em versão digital.

A.1. Caracterização da Amostra: Questionário de Caracterização do Líder

Como atrás mencionado, a população-alvo do estudo compreendeu os 100 municípios que compõem a Região Centro do País, da qual fazem parte os Distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu, tendo sido remetidos – primeiramente por correio postal e, posteriormente, via correio electrónico – 200 baterias⁴⁹ (100 presidentes de câmaras municipais + 100 líderes da oposição municipal) para os seguintes municípios:

Quadro 3.1 – Municípios do Distrito de Castelo Branco.

<p>Distrito de Castelo Branco</p>	<p>Belmonte Castelo Branco Covilhã Fundão Idanha-a-Nova Oleiros Penamacor Proença-a-Nova Sertã Vila de Rei Vila Velha de Ródão</p> 
--	--

Fonte do Mapa: <http://www.pandaempresas.net/?link=portugal/mapa-castelobranco.php>.

⁴⁸ Autarca de Viseu.

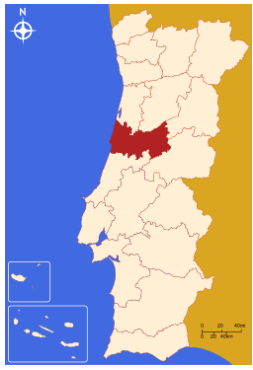
⁴⁹ Protocolos de investigação compostos por: ofício, questionário de caracterização do líder, inventário de personalidade, escala de liderança e declaração de consentimento informado.

Quadro 3.2 – Municípios do Distrito de Aveiro.

<p>Distrito de Aveiro</p>	<div> <div> Águeda Albergaria-a-Velha Anadia Arouca Aveiro Castelo de Paiva Espinho Estarreja Ílhavo Mealhada Murtosa Oliveira de Azeméis Oliveira do Bairro Ovar Santa Maria da Feira São João da Madeira Sever do Vouga Vagos Vale de Cambra </div>  </div>
----------------------------------	---

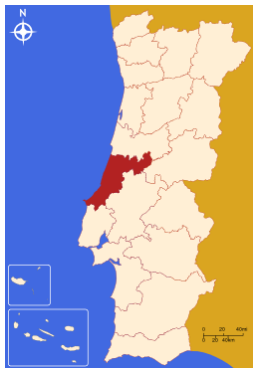
Fonte do Mapa: <http://www.pandaempresas.net/?link=portugal/mapa-aveiro.php>.

Quadro 3.3 – Municípios do Distrito de Coimbra⁵⁰.

<p>Distrito de Coimbra</p>	<div> <div> Arganil Cantanhede Coimbra Condeixa-a-Nova Góis Lousã Mira Miranda do Corvo Montemor-o-Velho Oliveira do Hospital Pampilhosa da Serra Penacova Penela Soure Tábua Vila Nova de Poiares </div>  </div>
-----------------------------------	---

Fonte do Mapa: <http://www.pandaempresas.net/?link=portugal/mapa-coimbra.php>.

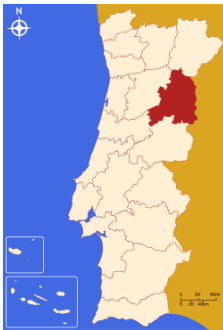
Quadro 3.4 – Municípios do Distrito de Leiria.

<p>Distrito de Leiria</p>	<div> <div> Alcobaça Alvaiázere Ansião Batalha Bombarral Caldas da Rainha Castanheira de Pera Figueiró dos Vinhos Leiria Marinha Grande Nazaré Óbidos Pedrógão Grande Peniche Pombal Porto de Mós </div>  </div>
----------------------------------	---

Fonte do Mapa: http://www.pandaempresas.com/index.php?link=portugal/d_leiria.php.

⁵⁰ Excluído o Município da Figueira da Foz, conforme enunciado anteriormente (cf. Nota de Rodapé n.º 36).

Quadro 3.5 – Municípios do Distrito da Guarda.

<p>Distrito de Guarda</p>	<p>Aguiar da Beira Almeida Celorico da Beira Figueira de Castelo Rodrigo Fornos de Algodres Gouveia Guarda Manteigas Mêda Pinhel Sabugal Seia Trancoso Vila Nova de Foz Côa</p>	
----------------------------------	---	---

Fonte do Mapa: <http://www.pandaempresas.net/?link=portugal/mapa-guarda.php>.

Quadro 3.6 – Municípios do Distrito de Viseu.

<p>Distrito de Viseu</p>	<p>Armamar Carregal do Sal Castro Daire Cinfães Lamego Mangualde Moimenta da Beira Mortágua Nelas Oliveira de Frades Penalva do Castelo Penedono Resende Santa Comba Dão São João da Pesqueira São Pedro do Sul Sátão Sernancelhe Tabuaço Tarouca Tondela Vila Nova de Paiva Viseu Vouzela</p>	
---------------------------------	--	--

Fonte do Mapa: <http://www.pandaempresas.net/?link=portugal/mapa-viseu.php>.

Com uma população de 2.350.177 habitantes⁵¹, a centena de concelhos abrangidos por este estudo é presidida, na sua maioria, por homens (95%), sendo também maioritariamente do sexo masculino os líderes da oposição municipal (93%); 89% desses municípios apresentam uma pequena dimensão (inferior a 50.000 habitantes), sendo os restantes municípios de média dimensão (entre 50.000 e 150.000 habitantes)⁵². No Quadro 3.7 pode observar-se a composição política dos diferentes executivos e respectivos líderes de oposição, nos concelhos que compõem a população-alvo da investigação (Homero, 2010):

⁵¹ Dados da Direcção-Geral de Autarquias Locais, relativos ao ano de 2007 (Homero, 2010).

⁵² Nenhum dos municípios com mais de 150.000 habitantes em Portugal (Almada, Amadora, Braga, Cascais, Guimarães, Lisboa, Loures, Matosinhos, Oeiras, Porto, Seixal, Setúbal, Sintra e Vila Nova de Gaia) constaram do estudo (Homero, 2010).

Quadro 3.7 – Partidos, coligações ou movimentos que presidem ou lideram a oposição nos municípios que compõem a população (em numeral).

Presidência	Oposição
CDU – 1	CDS – 4
Independente – 1	CDU – 1
PS – 38	Independente – 3
PSD – 51	PS – 56
PSD/CDS-PP – 8	PSD – 32
PSD/CDS-PP/PPM – 1	PSD/CDS-PP – 3
	PSD/CDS-PP/MPT - 1

A análise do Quadro permite-nos concluir que a maioria dos executivos camarários da população-alvo do estudo pertence ao espaço político comumente designado por *Direita* (60%), dominando naturalmente por esse motivo, a *Esquerda*, a oposição municipal nesses mesmos municípios (58%).

Paralelamente, poderemos classificar os partidos políticos de acordo com o tipo de políticas que defendem, situando-os ao longo do eixo GAL/TAN (Green-Alternative-Libertarian vs. Traditional-Authority-Nationalist), de Hooghe, Marks & Wilson (2002). De acordo com os referidos autores, os partidos mais próximos do pólo *GAL* defenderiam políticas relacionadas com a liberdade democrática e os direitos humanos, como sejam a despenalização da interrupção voluntária da gravidez, a liberalização das drogas leves ou o casamento entre pessoas do mesmo sexo, enquanto no pólo oposto estariam os partidos *TAN* que, refutando as chamadas questões “fracturantes” como as que acabámos de enunciar, baseiam a sua acção política na defesa de valores morais e religiosos, conferindo aos governos a autoridade para regular essas questões da vida dos cidadãos.

No período em que decorreram as eleições legislativas de 2005 em Portugal, Lobo, Vink & Lisi (2010) efectuaram um estudo que pretendeu cruzar ambas as classificações ideológicas dos partidos (*Esquerda/Direita* e *GAL/TAN*), a partir de um conjunto de indicadores tais como programas eleitorais, declarações partidárias dos líderes, posições assumidas nos debates parlamentares e do preenchimento de um questionário de auto-posicionamento, por parte dos próprios partidos. O posicionamento dos partidos perante os pólos *Esquerda/Direita* decorria assim da resposta a questões relativas às áreas da Educação, Saúde, Segurança Social, regulação dos mercados financeiros, investimento público, papel do Estado na regulação da economia, enquanto o plano *GAL/TAN* era aferido a partir da posição perante temas como a protecção ambiental, integração europeia, valores morais, imigração ou criminalidade. Deste estudo resultou a elaboração de uma *Bússola Eleitoral* (Figura 3.1), que posiciona os diferentes partidos portugueses em ambos os eixos, de acordo com o tipo de políticas que defendem nos diferentes domínios avaliados. Partindo das respostas dadas a um questionário disponível online em <http://www.bussolaeleitoral.pt/>, é também possível situar os eleitores quanto ao seu posicionamento ideológico, confrontando aquilo que consideram ser as suas convicções políticas e o seu comportamento eleitoral.

Figura 3.1 – Bússola Eleitoral (Lobo *et al.*, 2010)



Fonte: <http://www.bussolaeleitoral.pt>.

Ressalvamos porém que os únicos partidos cujo posicionamento releva para o nosso estudo são o Centro Democrático Social – Partido Popular (CDS-PP), a Coligação Democrática Unitária (CDU), o Partido Socialista (PS) e o Partido Social Democrata (PSD), por serem os partidos que lideram o executivo e a oposição nos municípios da população-alvo do estudo⁵³.

No Quadro 3.8, enunciam-se as designações genéricas que decorrem do posicionamento de cada um dos quatro partidos passíveis de análise no nosso estudo:

Quadro 3.8 – Resumo do posicionamento dos partidos políticos da população-alvo, à luz da Bússola Eleitoral.

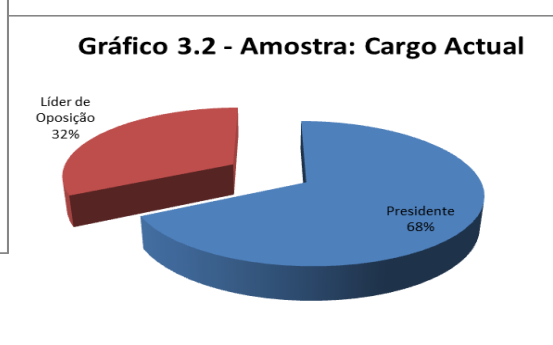
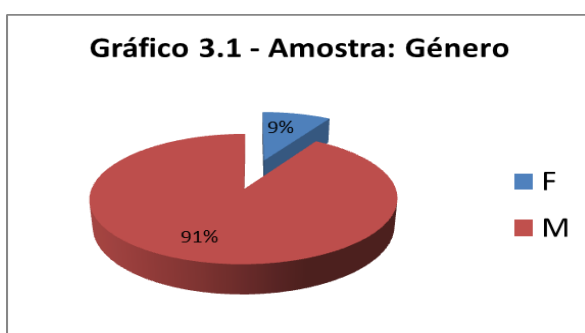
Partidos Políticos	Posição E/D-GAL/TAN
CDS-PP	Direita/Tradicional-Nacionalista
CDU	Esquerda/Libertário-Cosmopolita
PS	Centro-Esquerda/Libertário-Cosmopolita
PSD	Direita/-----

Como veremos adiante, a variável *Partidos* será muito relevante na nossa investigação, uma vez que efectuámos estudos comparativos entre traços de personalidade e estilos de liderança, em função do partido político dos líderes da amostra.

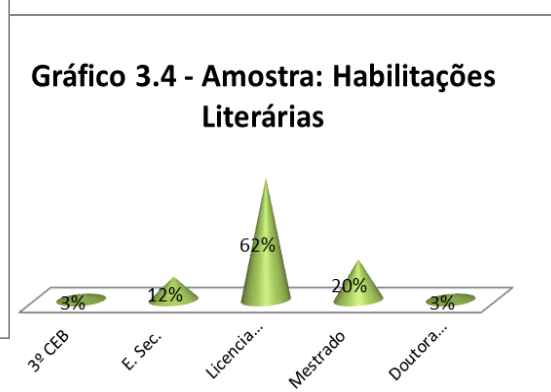
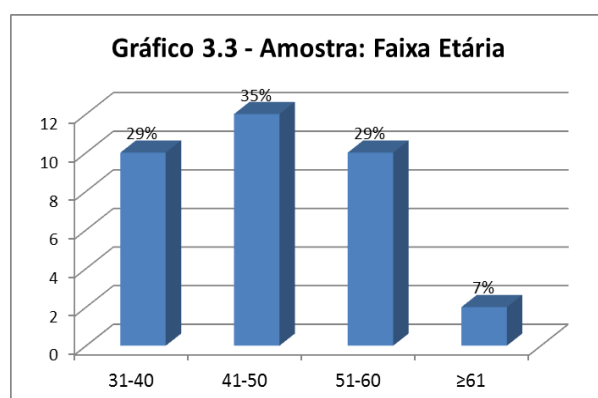
⁵³ O Partido Popular Monárquico (PPM) e o Movimento Partido da Terra (MPT) integram coligações autárquicas, mas não as lideram, pelo que nenhum dos respondentes ao questionário implementado pertence a quaisquer destes dois partidos.

Relativamente à amostra do estudo, i.e., aos indivíduos que colaboraram com a presente investigação, poderemos caracterizá-la sumariamente, recorrendo para o efeito aos dados extraídos dos questionários de caracterização do líder que acompanharam o inventário de personalidade e a escala de liderança que lhes foram aplicados, com o objectivo de descrever os sujeitos da amostra relativamente a variáveis como a idade, género, estado civil, habilitações literárias, dimensão do município, partido político ou o tempo de ocupação de cargos políticos⁵⁴.

Com efeito, participaram no estudo 34⁵⁵ sujeitos, 31 do sexo masculino (91%)⁵⁶, 23 presidentes de câmaras municipais (68%) e 11 líderes de oposição.



Os autarcas da amostra apresentam idades compreendidas entre os 33 e os 64 anos, representando-se esquematicamente, no Gráfico 3, a sua distribuição em faixas etárias de dez anos, a qual traduz o equilíbrio registado ao nível dos vários grupos entre os 30 e os 60 anos. Ao nível das habilitações literárias, predomina o grau de Licenciatura (62%).



Sendo generalizadamente as duas formações políticas mais votadas no conjunto dos 100 municípios da população, PS e PSD surgem igualmente como os partidos mais frequentes na amostra, com 47% e 35% de respostas ao estudo, respectivamente. Contudo, para efeitos de

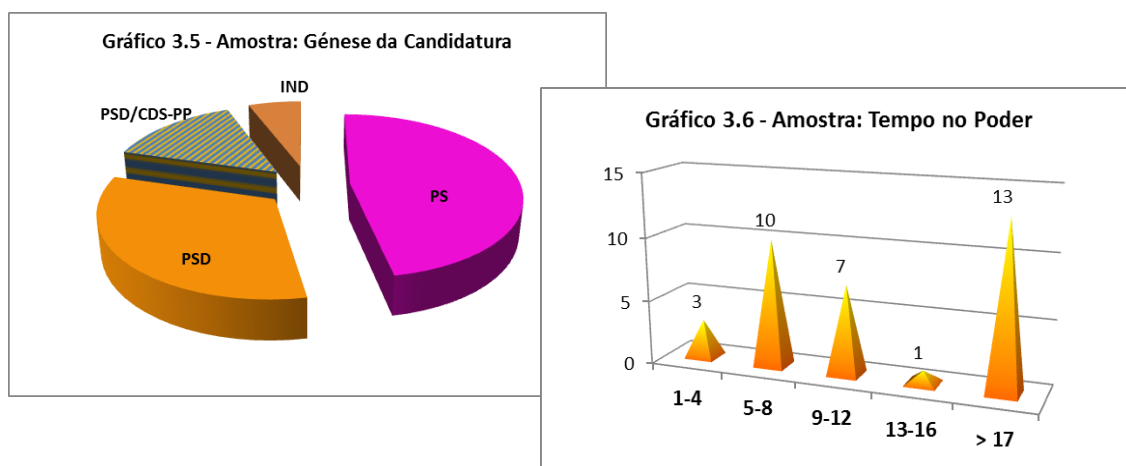
⁵⁴ Vide Anexo III.

⁵⁵ 21 dos quais responderam ao protocolo de investigação a partir da sua versão em papel.

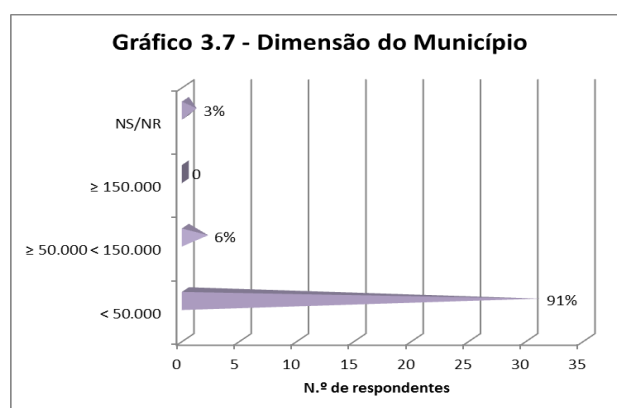
⁵⁶ A percentagem de líderes do sexo masculino na amostra é ligeiramente inferior à da população, que se situa nos 94% do total.

enquadramento político-partidário dos respondentes da nossa amostra, o questionário de caracterização sociodemográfica contemplava uma questão relativa a um eventual posicionamento por parte dos sujeitos que tivessem sido eleitos como independentes; deste modo, ambos os casos registados se identificaram como simpatizantes ou ex-militantes do PSD, pelo que foram contabilizados no grupo “PSD” da amostra, ao nível da variável *Partido*. Do mesmo modo, nos cinco casos de coligações entre o PSD e o CDS-PP registados na amostra, o respondente pertencia ao PSD, partido mais representativo das coligações em causa. Assim, a proporção de autarcas do PSD representados no estudo passou, com a inclusão dos sete casos que acabámos de referir (independentes e coligações de direita) para os 53%⁵⁷.

Em termos de experiência na ocupação de cargos políticos, prevalecem os sujeitos com mais de dezassete anos de permanência no poder (38%), em cargos como os de presidente da câmara ou da assembleia municipal, vereador, membro da assembleia de freguesia, deputado municipal ou da Assembleia da República.



Apenas dois autarcas de municípios de média dimensão responderam ao estudo, tendo predominado as respostas por parte dos concelhos de pequena dimensão (inferior a 50.000 habitantes) que, como vimos anteriormente, prevaleciam no universo.



⁵⁷ Curiosamente o PS surge na amostra na mesma proporção que na população, enquanto o PSD se encontra sobre-representado no nosso estudo, uma vez que a percentagem que lhe corresponde na população é de 41,5%.

A.2. Avaliação da Personalidade: 16PF-5/Questionário Factorial de Personalidade de Cattell

O 16PF-5 é um questionário de personalidade criado por Raymond, Karen e Heather Cattell em 1949⁵⁸, com o objectivo de avaliar 16 traços específicos e cinco dimensões globais da personalidade (cinco “grandes” traços), incluindo ainda três medidas do estilo de resposta do sujeito. Este instrumento proporciona uma medida de largo espectro da personalidade *normal*, não constituindo por isso uma forma de avaliar perturbações de personalidade, mas apenas desvios face à norma, no que concerne aos traços e dimensões aferidos (Russel & Karol, 1999).

O questionário tem sido aplicado a diferentes contextos da Psicologia (Escolar, Clínica, Orientação Vocacional, Organizacional), mas também à área da investigação, destacando-se a sua aplicabilidade a estudos em que se pretenda estabelecer uma “relação entre traços de personalidade e outras variáveis que caracterizam o comportamento dos indivíduos” (*ibidem*: 13), tal como acontece com a presente investigação, cujo objectivo passa pela análise da relação entre a estrutura de personalidade do indivíduo e a sua capacidade de liderança.

Como vimos no Capítulo II, Cattell criou uma medida de avaliação da Personalidade partindo dos estudos de Allport («*pai*» da Teoria dos Traços), através da aplicação da análise factorial a uma listagem de 18.000 adjectivos que pretendiam descrever o comportamento humano, de forma a obter um conjunto mais restrito de variáveis que explicassem o conjunto mais vasto (Allport & Odbert, 1936). O conjunto de adjectivos obtidos foi convertido numa série de questões de escolha múltipla, cujas respostas, decorrentes da aplicação sucessiva a diferentes grupos, foi alvo de tratamento com recurso à técnica da análise factorial, obtendo-se assim os 16 factores de primeira ordem ou escalas primárias. Esta metodologia difere da que subjaz à generalidade dos questionários de personalidade existentes, que normalmente partem de itens que traduzem os constructos-base de uma determinada teoria de personalidade ou cuja construção pretende evidenciar as diferenças existentes entre grupos distintos da população (Russell & Karol, 1999).

Vimos igualmente, no Capítulo II, que Cattell distinguiu entre factores de primeira e de segunda ordem, fazendo corresponder aos primeiros os 16 traços primários/básicos e aos factores de segunda ordem as cinco dimensões globais da personalidade. Estas últimas foram obtidas pela análise factorial dos 16 factores primários, resumindo por isso o padrão de inter-relações entre estes e permitindo uma leitura mais genérica da personalidade do sujeito.

Conforme já enunciado, o 16 PF-5 apresenta também uma medida dos estilos de resposta dos sujeitos, nomeadamente ao nível da *manipulação de imagem* (medida da tendência para o sujeito emitir a resposta que considera ser a mais desejável), *infrequência* (detecção das respostas ao acaso, pela relação entre a resposta dada e a frequência com que essa mesma resposta surge na amostra normativa⁵⁹) e *aquiescência* (medida da tendência para o sujeito responder afirmativamente aos diferentes itens, independentemente do seu conteúdo) (Russel & Karol, 1999: 9).

⁵⁸ A versão utilizada neste estudo corresponde à revisão mais recente do instrumento, datada de 1993; o número 5 na designação do questionário deve-se ao facto de esta ser a sua quinta edição.

⁵⁹ Amostra utilizada no estudo de aferição do instrumento para a população portuguesa.

O Quadro 3.9 enuncia as 16 escalas primárias do 16PF-5 e apresenta uma breve descrição de cada um dos pólos que resultam da interpretação possível dessas escalas; as letras entre parênteses correspondem à designação abreviada de cada uma das escalas:

Quadro 3.9 – Escalas primárias do 16PF-5 e sua interpretação sucinta.

Escala/Factor Primário	Interpretação
AFABILIDADE (A)	Baixa: frio, impessoal, distante e reservado.
	Alta: caloroso, afável, generoso e atento aos outros.
RACIOCÍNIO (B)	Baixa: de pensamento concreto.
	Alta: de pensamento abstracto.
ESTABILIDADE (C)	Baixa: reactivo e emocionalmente instável.
	Alta: emocionalmente estável, adaptado e maduro.
DOMINÂNCIA (E)	Baixa: deferente, cooperante, evita os conflitos.
	Alta: dominante, assertivo e competitivo.
ANIMAÇÃO (F)	Baixa: sério, reprimido e cuidadoso.
	Alta: alegre, espontâneo, activo e entusiasta.
ATENÇÃO ÀS NORMAS (G)	Baixa: inconformista, pouco cumpridor e indulgente.
	Alta: atento às normas, cumpridor e formal.
ATREVIMENTO (H)	Baixa: tímido, temeroso e coibido.
	Alta: atrevido/seguro socialmente e empreendedor.
SENSIBILIDADE (I)	Baixa: objectivo, nada sentimental e calculista.
	Alta: sensível, esteta e sentimental.
VIGILÂNCIA (L)	Baixa: confiante, sem suspeitas e adaptável.
	Alta: vigilante, desconfiado, céptico e prudente.
ABSTRACÇÃO (M)	Baixa: prático, terra-a-terra, realista e pragmático.
	Alta: distraído, imaginativo e idealista.
PRIVACIDADE (N)	Baixa: aberto, genuíno, simples e natural.
	Alta: fechado, calculista e discreto.
APREENSÃO (O)	Baixa: seguro, despreocupado e satisfeito.
	Alta: apreensivo, inseguro e preocupado.
ABERTURA À MUDANÇA (Q1)	Baixa: tradicional e preso ao que lhe é familiar.
	Alta: aberto à mudança, experimental e analítico.
AUTO-SUFICIÊNCIA (Q2)	Baixa: seguidor, integra-se em grupos.
	Alta: auto-suficiente, individualista e solitário.
PERFECCIONISMO (Q3)	Baixa: flexível e tolerante com a desordem ou com as faltas.
	Alta: perfeccionista, organizado e disciplinado.
TENSÃO (Q4)	Baixa: relaxado, calmo e paciente.
	Alta: tenso, enérgico, impaciente e intranquilo.

Fonte: Adaptado de Russell & Karol, 1999: 10.

A conjugação do resultado do sujeito nas diferentes escalas primárias permite situá-lo no conjunto das cinco dimensões globais que o caracterizam de forma mais genérica. O Quadro 3.10 apresenta a correspondência entre cada dimensão/escala e a interpretação passível de

ser efectuada em função do seu resultado. Abaixo de cada dimensão, pode observar-se a “chave” que concorre para valores mais elevados nessa mesma escala, consoante o sujeito pontua mais ou menos em cada uma das escalas primárias, conforme sinalizado com os indicadores matemáticos “+” e “-”:

Quadro 3.10 – Dimensões globais (“grandes traços”) do 16PF-5 e sua interpretação sucinta.

Dimensões (Escala associada)⁶⁰	Interpretação
EXTROVERSÃO (A+ F+ H+ N- Q2-)	Baixa: introvertido, socialmente inibido.
	Alta: extrovertido, sociável e participativo.
ANSIEDADE (C- L+ O+ Q4+)	Baixa: imperturbável, pouco ansioso.
	Alta: perturbável, muito ansioso.
DUREZA (A- I- M- Q1-)	Baixa: receptivo, de mente aberta, intuitivo.
	Alta: duro, firme, inflexível, frio, objectivo.
INDEPENDÊNCIA (E+ H+ L+ Q1+)	Baixa: submisso, aceita acordos, cede rapidamente.
	Alta: independente, crítico, aprecia a polémica.
AUTO-CONTROLO (F- G+ M- Q3+)	Baixa: não reprimido, segue os seus impulsos.
	Alta: autocontrolado, reprime os impulsos.

Fonte: Adaptado de Russell & Karol, 1999: 11.

O questionário, aplicável a adultos e adolescentes que possuam uma capacidade de leitura mínima, ao nível do ensino básico, é composto por 185 questões de escolha múltipla, com três alternativas de resposta.⁶¹ Exceptuando os 15 itens finais, que compõem a Escala B (Raciocínio), todas as restantes questões apresentam uma alternativa média de resposta (sinalizada por um ponto de interrogação “?”) que apenas deve ser utilizada quando o indivíduo não se identifica com nenhuma das outras duas respostas possíveis.

As respostas são cotadas com recurso a um programa informatizado que calcula os resultados brutos obtidos nas 16 escalas primárias e nas cinco dimensões globais, bem como os estilos de resposta do sujeito. Na Figura 3.2 apresentamos o exemplo de um *output* da aplicação informática que, após introdução das 185 respostas do sujeito, as converte em resultados brutos (NB), configurando o perfil de escalas primárias e dimensões globais para esse mesmo sujeito:

⁶⁰ O Quadro 3.9 da página anterior contém a designação por extenso de cada uma das escalas, bem como a letra com que comumente é identificada.

⁶¹ No Anexo IV incluem-se a folha de rosto do questionário e algumas das questões que o compõem.

Figura 3.2 – Output contendo o perfil de escalas primárias e dimensões globais para um dos sujeitos da amostra do estudo.

Nome : Presidente

Idade : 56

Ano de escolaridade : Licenciat

Escala	NB	ND	O polo baixo define uma pessoa...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O polo alto define uma pessoa...	
A Afabilidade	8	4	fria, impessoal e distante	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	calorosa, afável, generosa e atenta aos outros	A
B Raciocínio	13	9	de pensamento concreto	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○	de pensamento abstracto, generalista	B
C Estabilidade	14	5	reactiva e emocionalmente instável	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	emocionalmente estável, adaptada e madura	C
E Dominância	16	6	deferente, cooperante e que evita conflitos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	dominante, assertiva e competitiva	E
F Animação	8	3	séria, reprimida e cuidadora	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	alegre, espontânea, activa e entusiasta	F
G Atenção às normas	22	9	inconformista, pouco cumpridora e indulgente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	atenta às normas, cumpridora e formal	G
H Atravimento	10	5	timida, temerosa e coibida	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	atrevida/segura socialmente e empreendedora	H
I Sensibilidade	14	8	objectiva, nada sentimental e calculista	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	sensível, esteta e sentimental	I
L Vigilância	6	3	confiante, sem suspeitas e adaptável	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	vigilante, desconfiada, céptica e prudente	L
M Abstracção	2	3	prática, "com os pés assentes na terra" e realista	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	distraída, imaginativa e idealista	M
N Privacidade	14	6	aberta, genuína, simples e natural	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	fechada, calculista, discreta; não se abre	N
O Apreensão	16	7	segura, despreocupada e satisfeita	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	apreensiva, insegura e preocupada	O
Q1 Abertura à mudança	14	4	tradicional e agarrada ao que lhe é familiar	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	aberta à mudança, experimental e analítica	Q1
Q2 Auto-suficiência	6	6	seguidora e que se integra em grupos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	autosuficiente, individualista e solitária	Q2
Q3 Perfeccionismo	20	8	flexível e tolerante com a desordem ou com as faltas	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	perfeccionista, organizada e disciplinada	Q3
Q4 Tensão	8	5	relaxada, calma e paciente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	tensa, enérgica, impaciente e intranquila	Q4
Dimensões globais			ND	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ext Extroversão	6		introversa, socialmente inibida	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	extrovertida, sociável e participativa	Ext
Ans Ansiedade	8		imperturbável, pouco ansiosa	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	perturbável, muito ansiosa	Ans
Dur Dureza	4		receptiva, de mente aberta, intuitiva	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	dura, firme, inflexível, fria, objectiva	Dur
Ind Independência	4		submissa, que aceita acordos ou cede rapidamente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	independente, crítica, que gosta da polémica	Ind
AuC Auto-Controlo	10		não reprimida, que segue os seus impulsos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	auto-controlada, que reprime os impulsos	AuC
Estilos de resposta			NB ND	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
MI	12	5	Para a interpretação dos estilos de resposta,	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Para a interpretação dos estilos de resposta,	MI
IN	0	6	assim como das escalas e dimensões, é	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	assim como das escalas e dimensões, é	IN
AQ	57	6	imprescindível a consulta do Manual da prova.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	imprescindível a consulta do Manual da prova.	AQ

Cópia de 1999 - 1999 - Cópia de 1999

Autar do programa : Daniel Rocha

Copyright © 1998 - Cegoc-Tea Lda
Autor do programa: Daniel Rocha

Copyright © 1998 – Cegoc-Tea Lda. Autor do Programa: Daniel Rocha.

Os resultados são igualmente apresentados em decatipos (ND)⁶², sendo a conversão para percentis efectuada manualmente, mediante a consulta das tabelas de conversão disponíveis no manual do questionário, as quais contêm as normas para a amostra normativa⁶³, em ambos os géneros. A zona média do perfil, compreendida entre os decatipos 4 a 7, corresponde à resposta dada por dois terços da amostra normativa, pelo que apenas as respostas dadas fora desse intervalo, em ambos os sentidos (inferior ou superior ao intervalo) são consideradas como desvios significativos face à média. Esse desvio é extremo quando a resposta se situa nos decatipos 1 ou 10, que abrange apenas 2,50% da amostra normativa (Russell & Karol, 1999).

Relativamente à fidelidade deste instrumento psicológico, o indicador de consistência da medida obtida ao longo do tempo, aferida pelas correlações entre teste-reteste foi de 0,80⁶⁴ para um intervalo entre ambas as aplicações de duas semanas, sendo ligeiramente inferior – 0,70 – quando esse intervalo passou para os dois meses (Conn & Rieke, 1994). Na versão

⁶² Escala de medida que distribui as respostas registadas em cada factor em dez pontos equidistantes, pressupondo que essa distribuição é normal, com média no decatipo 5,50 e desvio-padrão de 2 decatipos (Russell & Karol, 1999: 11).

⁶³ A amostra normativa, utilizada na aferição de normas para a população portuguesa, é composta por 442 indivíduos, 196 do sexo masculino e 246 do sexo feminino, com escolaridade entre o 9º ano do Ensino Básico e a Licenciatura (*ibidem*).

⁶⁴ De acordo com Simões (1994), um valor de 0.70 ao nível da consistência temporal medida através de teste-reteste é considerado aceitável.

portuguesa foi apenas testado o indicador de consistência interna ou homogeneidade, aferido pelo coeficiente alfa de Cronbach, tendo-se obtido valores superiores a 0,60⁶⁵ em quase todas as escalas, sendo a escala *Ateuimento* (H) a que alcançou um maior índice alfa, situando-se nos 0,85⁶⁶.

Também ao nível do índice de validade, que estima em que medida o instrumento mede o que pretende avaliar, neste caso traços de personalidade, se verificam correlações significativas entre os itens e a escala a que pertencem, mas também entre diferentes escalas, como nos casos que enunciamos no Quadro seguinte:

Quadro 3.11 – Algumas das escalas que apresentam correlações significativas entre si.

Correlação Negativa	Interpretação genérica
ESTABILIDADE vs. ABSTRACÇÃO, APREENSÃO e TENSÃO	Pessoas emocionalmente estáveis tendem a ser menos distraídas, menos apreensivas e menos tensas.
ANIMAÇÃO vs. AUTOSUFICIÊNCIA, ABSTRACÇÃO e ATENÇÃO ÀS NORMAS	Pessoas activas e espontâneas tendem a ser menos individualistas, menos imaginativas e menos formais.
ATREUIMENTO vs. PRIVACIDADE e AUTOSUFICIÊNCIA	Pessoas tímidas tendem a não se abrir com os outros e a serem mais solitárias.
AFABILIDADE vs. AUTOSUFICIÊNCIA	Pessoas calorosas e afáveis tendem a integrar-se com facilidade em grupos.
Correlação Positiva	Interpretação genérica
ATREUIMENTO vs. AFABILIDADE e ANIMAÇÃO	Pessoas tímidas tendem a ser mais distantes e reservadas e mais reprimidas e cuidadosas.
ATENÇÃO ÀS NORMAS vs. PERFECCIONISMO	Pessoas mais cumpridoras e formais tendem a ser mais organizadas e disciplinadas.
ABSTRACÇÃO vs. PRIVACIDADE e TENSÃO	Pessoas realistas e pragmáticas tendem a ser mais simples e genuínas e mais relaxadas, calmas e pacientes.
PRIVACIDADE vs. AUTOSUFICIÊNCIA	Pessoas abertas e genuínas tendem a integrar-se bem nos grupos.
APREENSÃO vs. TENSÃO	Pessoas apreensivas tendem a experienciar tensão.

De igual modo, foi naturalmente possível estabelecer-se relações entre as cinco dimensões e as escalas primárias que as compõem, conforme já indicado na coluna esquerda (dimensões e escalas associadas) do Quadro 3.10 da página 52.

Um outro aspecto que foi considerado na construção deste teste psicológico prende-se com a mensuração de potenciais enviesamentos nas respostas dadas pelos respondentes, que permitem identificar os seus estilos de resposta ao nível da Manipulação de Imagem (MI), Infrequência (IN) e Aquiescência (AQ). A obtenção de valores extremos em qualquer destas escalas implica o levantamento de hipóteses explicativas para esse facto, devendo procurar-se essa resposta junto do próprio indivíduo e eventualmente repetir o próprio teste. Excluindo-se naturalmente a possibilidade de recolha de informação adicional ou de repetição do teste no presente estudo (até pelo carácter confidencial dos questionários devolvidos), o tratamento dado a valores extremos em qualquer dos estilos de resposta avaliados que eventualmente surjam na nossa amostra será a sua exclusão liminar da investigação.

⁶⁵ O coeficiente alfa de Cronbach varia entre 0 e 1, sendo tanto mais robusto quanto mais próximo do 1; nas ciências sociais, são considerados aceitáveis valores de alfa superiores a .60 (Maroco et.al., 2006).

⁶⁶ Não foi possível calcular os níveis de consistência interna de cada dimensão avaliada no nosso estudo, uma vez que os resultados finais foram obtidos através de uma aplicação informática, pelo que não tivemos acesso aos valores dos diferentes itens, os quais nos permitiriam efectuar esse cálculo.

Para avaliar a Manipulação de Imagem, foram concebidos 12 itens do teste que não pontuam em nenhuma das escalas primárias e que pretendem medir o efeito de *desejabilidade social*, i.e., a tendência para responder de acordo com o que o sujeito considera ser a resposta socialmente esperada e aceite. Um valor de MI muito baixo indicia a intenção de dar respostas socialmente indesejáveis enquanto um MI elevado pode revelar a intenção de manipular a imagem de si mesmo em relação aos outros ou a capacidade de adaptação àquilo que considera ser esperado de si ou ainda uma forma concreta de comportamento associada a grupos específicos da sociedade aos quais o indivíduo pertença, reflectindo assim de forma genuína, a sua conduta (Russell & Karol, 1999).

O índice IN (Infrequência) é avaliado pela frequência com que o indivíduo respondeu a um determinado item, em comparação com a resposta dada ao mesmo item pela maioria dos indivíduos da amostra normativa. Assim, um valor de IN elevado significa que o indivíduo respondeu a muitos itens de forma diferente da maioria dos sujeitos da amostra normativa, o que pode sugerir que respondeu ao acaso, sem considerar o conteúdo das questões ou por ter dificuldade em compreendê-las ou devido a uma reacção extrema a determinados conteúdos (*ibidem*).

A tendência para responder de forma afirmativa, indiferenciadamente, revelando incongruência ao concordar com conteúdos discrepantes entre si, é avaliada pelo índice AQ (Aquiescência) e traduz a eventual necessidade de aprovação por parte do examinador.

A.3. Avaliação do Estilo de Liderança – LPC: Escala Least Preferred Co-worker de Fiedler

Conforme descrito no capítulo II, o instrumento adoptado na corrente investigação para avaliação da liderança, insere-se no Modelo Contingencial de Fiedler e mede o estilo de liderança do indivíduo, i.e., a forma como o seu comportamento é percebido pelos seus colaboradores. Na base deste modelo está, como vimos, o pressuposto de que o desempenho de um grupo depende da interacção entre estilos de liderança e situações favoráveis ao líder (Fiedler et al., 1970), preconizando a existência de dois estilos de liderança distintos: um relativo ao investimento do líder nas tarefas e outro mais direccionado para os relacionamentos interpessoais com os seus seguidores. Jesuíno (2005) propõe mesmo que, conhecendo o estilo de liderança protagonizado por um determinado indivíduo, se poderão avaliar quais as contingências/circunstâncias que poderão potenciar esse mesmo estilo, de modo a torna-lo mais eficaz. O mesmo autor considera, como também assinalámos anteriormente, que os diferentes estilos de liderança apenas veiculam as prioridades motivacionais do líder, as quais poderão consubstanciar-se na tentativa de alcançar os seus objectivos ou no desenvolvimento de relações interpessoais estreitas (Northouse, 1997).

Observámos igualmente que, de acordo com Fiedler, o estilo de liderança depende da personalidade do líder, que é estável e adequa-se às contingências do meio em que essa liderança é exercida (Cruz, 2009).

O LPC (Least Preferred Co-worker⁶⁷), escala de liderança que decorre do modelo de Fiedler, foi o instrumento utilizado para avaliar o estilo de liderança protagonizado pelos sujeitos da amostra do nosso estudo (*vide* Anexo V). Trata-se de um questionário do tipo diferenciador semântico, composto por 18 pares de adjectivos antagónicos entre si, perante os quais o respondente descreve o colaborador com quem menos gostou de trabalhar até ao momento⁶⁸, recorrendo para o efeito a uma escala de 1 a 8, em que 1 corresponde ao pólo desfavorável e 8 ao pólo positivo dessa díade (*ibidem*).

A pontuação total é obtida através da soma dos índices (de 1 a 8) registados em cada um dos 18 pares de adjectivos, correspondendo a essa pontuação o respectivo estilo de liderança⁶⁹:

Quadro 3.12 – Correspondência entre limiares da pontuação obtida na Escala LPC e Estilos de Liderança.

Pontuação Obtida	Estilo de Liderança
LPC elevado – 73 ou superior	Líderes de relações humanas
LPC intermédio – 64-72	Sem preponderância definida (liderança mista) ⁷⁰
LPC baixo – 63 ou inferior	Líderes de tarefas

Fonte: Jesuíno (2005).

Complementarmente à escala LPC, podem ser utilizadas três escalas de avaliação de factores situacionais que, de acordo com Fiedler, determinam qual a adequabilidade/favorabilidade de um estilo de liderança a um determinado contexto – escalas de avaliação da relação líder/membro, do grau de estruturação da tarefa e do poder formal do líder – as quais não utilizámos pois implicavam uma resposta por parte de colaboradores do líder o que, como descrito anteriormente, poderia contribuir para uma diminuição da taxa de resposta por parte da amostra. Por outro lado, as referidas escalas ajustam-se mais ao contexto organizacional que ao contexto político, como releva para o nosso estudo.

Quanto às propriedades psicométricas da escala LPC, os únicos dados disponíveis referem-se à sua adaptação para a população portuguesa, efectuada por Jesuíno em 1982, junto de uma população composta por 865 militares, com idades entre os 20 e os 25 anos, escolaridade entre o 11º ano e a licenciatura, considerando o autor tratar-se de uma amostra representativa da população portuguesa do sexo masculino, no que concerne às demais características sociodemográficas (Jesuíno, 2005). No estudo da dimensionalidade da escala através de uma análise de componentes principais com rotação VARIMAX, foi possível agrupar

⁶⁷ Colaborador menos preferido.

⁶⁸ Colaborador, que pode ter estado em situação de ascendência, subordinação ou igualdade face ao respondente.

⁶⁹ Os dois estilos de liderança obtidos decorrem da aplicação da técnica de análise factorial à escala LPC, tendo-se obtido como resultado valores de variância total explicada na ordem dos 54,4% imputáveis aos factores designados por Rice & Seaman como LPC-Social e LPC-Tarefa (Jesuíno, 2005).

⁷⁰ De acordo com Jesuíno (2005), uma pontuação intermédia careceria de ulterior clarificação com vista a definir se o indivíduo seria mais orientado para a tarefa ou para as relações humanas. Excluindo naturalmente a possibilidade de procedermos a clarificações posteriores junto dos sujeitos da amostra, optaremos pela interpretação de Northouse (1997), que defende que os líderes que se situam no intervalo intermédio são socio-independentes, ou seja, sem preocupação com as tarefas ou com a forma como são percebidos pelos outros.

os itens da escala em torno de dois factores, que Fiedler classificou como *orientação social* e *orientação para a tarefa*, os quais explicavam no seu conjunto, 48,7% da variância total da escala⁷¹.

Relativamente ao índice de consistência interna da escala, Jesuíno obteve um coeficiente Alfa de Cronbach de 0.86⁷² junto da população portuguesa enquanto por outro lado, no que concerne à estabilidade teste-reteste, os valores observados foram mais modestos, não excedendo os 0.60. De acordo com o autor, a estabilidade temporal relativamente modesta da escala revela condicionalismos à sua validade preditiva, não obstante os estudos de outros autores citados por Jesuíno⁷³ indicarem que este índice aumenta significativamente em contextos mais estáveis e familiares⁷⁴ (*ibidem*).

Como vimos no Capítulo II, o modelo fiedleriano não é isento de críticas, entre as quais se encontram a dificuldade em aplicar a bateria completa (LPC + questionários de avaliação das relações líder-membros, do poder formal do líder e da estrutura das tarefas) aos vários colaboradores do líder, bem como o facto de este modelo se constituir mais como uma teoria da personalidade, que enuncia apenas estilos de liderança, mas não a forma concreta como estes se podem adaptar às várias situações, melhorando a sua performance (Cruz et al., 2009). Nenhuma destas críticas fere a nossa investigação. A primeira, porque apenas foi utilizada a Escala LPC, junto do próprio e sem recurso a colaboradores, o que no limite corresponderá a um ajustamento a essa crítica, contornando dificuldades expectáveis à partida. Por outro lado, não é objectivo desta investigação a análise do grau de ajustamento de um líder ao seu contexto, nem a forma de potenciar esse ajustamento. Pretende-se meramente obter uma medida do estilo de liderança de um sujeito, por contraponto à avaliação do seu perfil de personalidade, obtido através de um questionário teoricamente sustentado numa concepção distinta, ainda que complementar.

B: Análise e Discussão dos Resultados

A nossa investigação pretendeu analisar uma temática que, pela actual atenção mediática em torno dos titulares de cargos públicos, enfatizada ao nível da administração local pelas propostas em discussão no Parlamento, relativas à reorganização administrativa do território⁷⁵, está pois no centro das atenções dos portugueses: quem são, afinal, os líderes que elegemos? Quais os principais traços de personalidade que os caracterizam e que relação existe entre estes e o tipo de liderança que protagonizam? E que diferenciação introduzem as variáveis sociodemográficas que os caracterizam?

⁷¹ Dez itens da escala estariam associados ao factor *Social* e oito ao factor *Tarefa*.

⁷² O coeficiente Alfa de Cronbach obtido no conjunto das respostas dadas pelo sujeitos da nossa amostra foi de .935, que corresponde a um índice de consistência interna muito elevado.

⁷³ Jesuíno cita os estudos de Stinson, J.E. & Tracy, L. (1974). Some disturbing characteristics of the LPC scale, in *Personel Psychology*, 27: 477-485 e de Rice, R.W. (1978) Construct Validity of the Least Preferred co-worker (LPC) scale, in *Academy of Management Review*, 3: 306-318.

⁷⁴ Atendendo ao número de anos no poder dos elementos da amostra (*vide* Gráfico 6), em que apenas três sujeitos apresentam experiência na ocupação de cargos políticos inferior a quatro anos, pode concluir-se que o contexto político dos nossos respondentes é-lhes familiar e estável.

⁷⁵ Conforme Documento Verde da Reforma da Administração Local: “Uma Reforma de Gestão, uma Reforma de Território e uma Reforma Política” apresentado em Setembro de 2011 pelo Gabinete do Ministro Adjunto e dos Assuntos Parlamentares.

Atendendo contudo à baixa taxa de resposta observada junto da nossa amostra (17%), teremos de ser cautelosos na interpretação dos resultados obtidos. No limite, a nossa investigação deve ser vista como um estudo claramente de natureza exploratória, na medida em que o tamanho da amostra que foi possível alcançar, o facto de se tratar de uma amostra de conveniência, bem como a limitação geográfica em que foi recolhida, impedem o alcance de conclusões mais robustas e a generalização dos resultados à globalidade dos titulares destes cargos. No entanto, gostaríamos de sublinhar que se trata de um estudo pioneiro na realidade portuguesa, não só pela franja da classe política que enfoca como pela junção, no mesmo desenho, de variáveis ligadas à ideologia político-partidária com variáveis de personalidade e estilos de liderança.

Como observámos no subcapítulo precedente, responderam ao questionário 34 autarcas, tendo-se obtido indicadores ao nível das seguintes variáveis:

- Liderança (medida através da Escala Least Preferred Co-worker)
- Personalidade (cinco dimensões ou traços globais da personalidade aferidos pelo 16 PF-5⁷⁶)
- Características sociodemográficas do autarca:
 - Género
 - Idade
 - Estado civil
 - Habilitações literárias
 - Cargo que ocupa (Presidente vs. Líder da Oposição⁷⁷)
 - Tempo no poder (em anos)
 - Partido, coligação de partidos ou movimento independente por que foi eleito
 - Dimensão do Município

No que concerne às variáveis sociodemográficas *género*, *estado civil* e *dimensão do município*, não foi possível efectuar análises comparativas entre subtipos ou classes dentro de cada uma destas variáveis, uma vez que se obtiveram grupos homogéneos nas mesmas. Com efeito, 31 (91%) sujeitos da amostra pertencem ao sexo masculino, 32 (94%) são casados ou vivem em união de facto e 31 (91%) lideram ou pretendiam liderar municípios de pequena dimensão, com população inferior a 50.000 habitantes. Embora tendo em conta a homogeneidade destas variáveis também ao nível da população, consideramos contudo que teria sido particularmente interessante analisar se as diferenças de género ou a dimensão do município influenciariam o estilo de liderança adoptado e os traços de personalidade evidenciados.

Em relação aos *partidos políticos* optámos, como vimos, por incluir no grupo PSD, os líderes que encabeçaram coligações de direita, bem como os independentes que se caracterizaram como simpatizantes ou ex-militantes daquele partido político. Deste modo, atendendo uma vez mais ao tamanho da amostra, pudemos considerar, ao nível desta variável, apenas dois grupos – PS e PSD – o que é facilitador em termos de categorização e análise dos dados disponíveis.

⁷⁶ Na apresentação dos resultados, centrar-nos-emos meramente nas cinco dimensões globais da personalidade avaliadas pelo 16 PF-5, na medida em que estes traços resultam da análise factorial dos 16 factores primários e traduzem assim a informação neles contida, reduzindo-a a um nível que potencia a clareza na interpretação dos dados disponíveis.

⁷⁷ Portanto, cargo executivo vs. cargo não-executivo ou, dito de outra forma: presença ou ausência de poder formal.

Nos resultados do questionário de personalidade 16 PF-5, foram considerados os dados obtidos junto de todos os sujeitos da amostra, tendo em conta que os elementos relativos aos estilos de resposta (manipulação de imagem, infrequência e aquiescência) não pontuam fora dos valores de corte indicados pelos autores, registando-se pequenas oscilações desprezíveis a este nível.

Apresentam-se seguidamente as diferentes análises estatísticas efectuadas com os dados obtidos, recorrendo ao programa SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social Sciences)⁷⁸:

B.1. Total de anos no poder pelos dois partidos representados

A primeira comparação efectuada pretendeu analisar se existiam diferenças ao nível da permanência no poder, em função do partido político⁷⁹ do sujeito. Assim, efectuou-se uma categorização da amostra, ao nível da variável *Tempo no Poder*, em classes de anos (já evidenciadas na descrição da amostra, no Gráfico 3.6 do subcapítulo anterior), traduzindo a duração de mandatos autárquicos quadrienais, sem prejuízo de alguns dos sujeitos da amostra terem desempenhado cargos noutros órgãos de soberania, designadamente na Assembleia da República.

Para efectuar este estudo, compararam-se ambas as distribuições por classes de anos no poder, recorrendo à estatística do Qui-quadrado. Os resultados apresentam-se no Quadro 3.13 e, esquematicamente, no Gráfico 3.8:

Quadro 3.13 – Comparação entre tempo no poder e partidos políticos

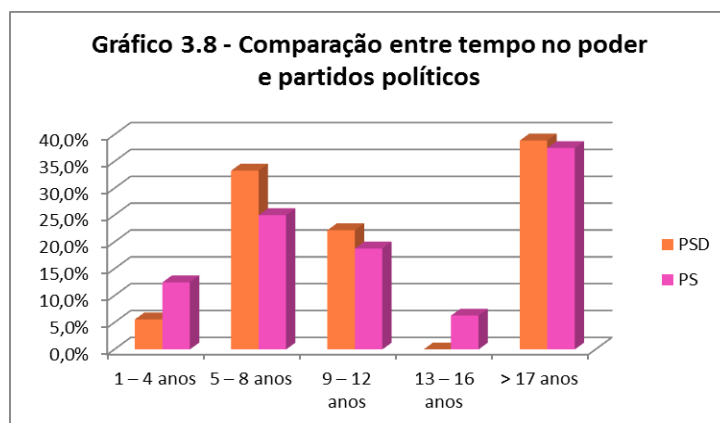
		Partidos Políticos	
		PSD n (%)	PS n (%)
Tempo no Poder (classes de anos)	1 – 4 anos	1 (5,6%)	2 (12,5%)
	5 – 8 anos	6 (33,3%)	4 (25,0%)
	9 – 12 anos	4 (22,2%)	3 (18,8%)
	13 – 16 anos	0 (0,0%)	1 (6,3%)
	> 17 anos	7 (38,9%)	6 (37,5%)
Totais		18 (100%)	16 (100%)

O valor obtido foi de $\chi^2 = 1.842$ ($p = .765$), que demonstra não existirem diferenças significativas entre as duas distribuições de sujeitos, por partido⁸⁰. Em suma, poder-se-á concluir que o tempo de permanência no poder por parte dos autarcas da amostra não difere em função do partido político pelo qual foram eleitos, observando-se mesmo que o grupo mais representativo da amostra (38%) é o que está no poder há mais de quatro mandatos.

⁷⁸ Foi utilizada a versão 17.0 (IBM, Aug 23, 2008) do programa.

⁷⁹ O tempo no poder e o partido político do líder são duas das variáveis sociodemográficas aferidas pelo Questionário de Caracterização do Líder que integrou o protocolo de investigação.

⁸⁰ Em Ciências Sociais, o nível de significância abaixo do qual se considera estatisticamente significativa uma diferença entre variáveis é de .05, existindo contudo autores, que referenciam o valor de .10.



Os dados obtidos parecem assim demonstrar que a amostra traduz a realidade nacional, caracterizada por um número significativo de autarcas que se encontra em cumprimento do último mandato autárquico que a legislação lhes permite exercer, nos termos da Lei n.º 46/2005, de 29 de Agosto, que estabeleceu limites à renovação sucessiva de mandatos dos presidentes dos órgãos executivos das autarquias locais. Não havendo diferenças significativas entre os dois partidos representados ao nível da variável *tempo no poder*, poder-se-á concluir que eventuais diferenças ao nível do estilo de liderança entre autarcas do PS e do PSD, não serão devidas ao tempo em que exerceram esse poder.

B.2. Classes de estilo de liderança nos dois partidos representados

Este estudo pretende averiguar se existem diferenças significativas no estilo de liderança em função do partido político a que pertencem os sujeitos. Para proceder a esta análise, a variável *Estilos de Liderança* foi categorizada da seguinte forma: 1 (líder orientado para as tarefas), 2 (resultado intermédio na escala LPC) e 3 (líder orientado para as relações interpessoais). O Quadro 3.14 traduz a distribuição nas variáveis *Estilos de Liderança* pelos dois *Partidos Políticos*:

Quadro 3.14 – Comparação entre estilos de liderança e partidos políticos

		Partidos Políticos	
		PSD n (%)	PS n (%)
Estilo de Liderança	1	10 (55,6%)	4 (25,0%)
	2	3 (16,7%)	3 (18,8%)
	3	5 (27,8%)	9 (56,3%)
Totais		18 (100%)	16 (100%)

Legenda: 1 – Líder orientado para as tarefas | 2 – Liderança mista | 3 – Líder orientado para as relações.

A análise da tabela indicia a tendência de haver maior número de líderes do PSD orientados para as tarefas e maior número de líderes do PS orientados para as pessoas, sendo curioso observar que a pontuação intermédia surge em igual número nos dois partidos. Esta tendência não atingiu significância estatística ($\chi^2 = 3.609$; $p = .165$), no entanto, uma vez que a variável *Estilos de Liderança* pode ser tratada como uma variável contínua, procedemos à comparação

da pontuação global da escala nos grupos dos dois partidos⁸¹. Os resultados encontram-se explicitados no Quadro 3.15:

Quadro 3.15 – Teste t para comparação do total na escala de estilos de liderança nos dois partidos políticos

	Partidos Políticos				t	p
	PSD (n=18)		PS (n=16)			
	M	DP	M	DP		
Estilos de Liderança ⁸²	60,72	22,03	83,75	20,29	- 3,156	,003

Legenda: M – Média | DP – Desvio Padrão | t – Resultado Teste t | p – Nível de significância estatística.

Como pode ler-se, as diferenças entre as médias na variável *Estilos de Liderança* nos dois Partidos são estatisticamente significativas ($t=-3.156$; $p=.003$), sendo que os indivíduos do PS pontuam em média mais elevado que os indivíduos do PSD. Por outras palavras, os sujeitos do PS apresentam valores médios que indicam um estilo de liderança orientado para as pessoas enquanto os indivíduos do PSD apresentam valores médios que indicam orientação para as tarefas.

Posteriormente à realização destes estudos, foi ainda possível utilizar os dados dos onze líderes que não completaram a resposta ao protocolo de investigação, pois interromperam o seu preenchimento após completar a escala de liderança LPC e a caracterização sociodemográfica, razão pela qual não foram integrados na amostra, uma vez que não dispomos dos dados relativos ao preenchimento do 16 PF-5 para estes sujeitos. Este estudo foi então repetido com uma amostra total de 45 indivíduos (26 do PSD e 19 do PS), sendo que os resultados corroboraram aqueles que acabámos de apresentar na amostra de 34 sujeitos (não distinção nas distribuições por classes de estilo de liderança em função dos partidos, mas diferenças significativas na média do total da escala de estilos de liderança, na direcção já anteriormente encontrada). Seguindo um critério de congruência e procurando manter a mesma amostra constante em todos os estudos realizados, decidimos apresentar apenas os resultados iniciais.

Cingindo-nos meramente ao eixo Esquerda-Direita, poder-se-á concluir que a forma como os líderes descreveram os seus estilos de liderança confirma a ideia de que os partidos de direita centram mais a sua actividade no cumprimento de objectivos, na optimização de recursos, na delimitação do papel do Estado na sociedade, por oposição a uma esquerda que centra o seu discurso na manutenção de políticas sociais e na centralidade da importância do Estado em sectores considerados basilares no quotidiano das populações. Porém, os resultados poderão não traduzir as suas reais atitudes, mas aquilo que os sujeitos crêem ser as suas convicções, em função dos valores ideológico-partidários a que aderiram (facto que perpassa a investigação com questionários de auto-resposta).

⁸¹ Apesar da dimensão da amostra sugerir fortemente o recurso a estatística não-paramétrica para este estudo de comparação entre médias (Teste de Mann-Whitney), os resultados obtidos com estatística paramétrica (Teste T de Student) mostraram-se equivalentes e esta estatística robusta. Por este motivo, optámos por esta última estatística, sendo que a mesma compara as médias entre si, enquanto a alternativa não-paramétrica apenas as ordena num *ranking*.

⁸² Valores de LPC total, classificável de acordo com a informação exibida no Quadro 3.12 da pág. 56.

B.3. Traços de personalidade dos líderes em função dos respectivos partidos políticos

A comparação entre as médias dos resultados verificados ao nível das cinco dimensões/traços gerais da *personalidade* (Extroversão, Ansiedade, Dureza, Independência e Autocontrolo) nos dois *partidos políticos* representados na amostra, encontra-se resumida no quadro seguinte:

Quadro 3.16 – Comparação entre perfil de personalidade e partidos políticos

		Partidos Políticos				<i>t</i>	<i>p</i>
		PSD (n=18)		PS (n=16)			
		M	DP	M	DP		
Traços de Personalidade	Extroversão	5,78	2,21	6,75	1,29	-1,539	,134
	Ansiedade	5,28	1,32	5,75	2,05	-,808	,425
	Dureza	4,72	1,67	3,44	1,79	2,164	,038
	Independência	5,72	1,71	6,56	2,22	-1,245	,222
	Autocontrolo	6,17	1,76	6,88	1,50	-1,256	,218

Legenda: M – Média | DP – Desvio Padrão | t – Resultado Teste t | p – Nível de significância estatística.

Os valores indiciam que apenas ao nível do traço *Dureza* as diferenças assumem significância estatística ($p = .038$), verificando-se que os sujeitos do PSD apresentam valores médios mais elevados que os do PS nesse mesmo traço de personalidade, o que revela que os líderes do PSD tendem a ser comparativamente mais inflexíveis, objectivos e determinados, revelando menor abertura face a novos pontos de vista, enquanto os líderes socialistas tendem a descrever-se como mais intuitivos e mais receptivos à experiência e aos estados afectivos, demonstrando maior dificuldade em revelar objectividade e tendendo a evitar os aspectos práticos das situações (Russell & Karol, 1999). Os factores primários cuja pontuação baixa concorre para um valor de *Dureza* mais elevado são a Afabilidade, a Sensibilidade, a Abstracção e a Abertura à Mudança⁸³.

Como se pode verificar, as médias dos resultados obtidos nos demais traços de personalidade, tendem sempre a ser superiores nos sujeitos do PS, não sendo contudo diferenças estatisticamente significativas. Refira-se ainda que o resultado obtido para o traço *Extroversão* seria muito provavelmente diferente numa amostra de maior dimensão, uma vez que a tendência para a diferenciação dos grupos alcança valores de $p = .134$, num tipo de estatística que é altamente sensível ao tamanho da amostra.

Os valores encontrados corroboram o resultado do estudo anterior, que atribuía aos líderes do PSD um estilo de liderança mais orientado para as tarefas e os resultados e aos do PS um estilo de liderança mais orientado para as relações interpessoais.

De notar ainda que todos os dados apresentados no quadro 3.16 relativos aos traços de personalidade se situam dentro dos valores considerados médios⁸⁴ (prevalentes na amostra normativa), à excepção do resultado obtido no traço *Dureza* pelos sujeitos do PS (3.44), que se

⁸³ Vide quadros 3.9 e 3.10 das páginas 51 e 52, respectivamente.

⁸⁴ São considerados médios os valores situados entre os decatipos 4 e 7; estes valores correspondem aos resultados evidenciados por dois terços da amostra normativa, conforme expusemos anteriormente.

encontra abaixo desse intervalo. De acordo com os autores do manual de interpretação do Questionário 16 PF-5, Russell & Karol (1999), o intervalo entre os decatipos 2-3 traduz um grande desvio face à norma, no qual apenas se situam cerca de 13,5% dos sujeitos da amostra normativa. Deste modo, a diferença encontrada ao nível do referido traço, entre os líderes dos dois partidos, deve-se sobretudo ao baixo valor apresentado pelos líderes socialistas e não a um valor exacerbadamente elevado por parte dos sujeitos do PSD.

B.4. Estilo de liderança em função do cargo (executivo vs. não-executivo)

Neste estudo, pretendemos analisar se existiam diferenças nos estilos de liderança em função do cargo ocupado pelo sujeito da amostra – o objectivo seria, pois, o de comparar o estilo de liderança em indivíduos que detêm poder formal (presidentes de câmaras municipais) e os que não se encontram nessa situação (líderes da oposição).

Os resultados desta comparação, em que foi utilizado o valor total obtido na escala de liderança LPC e a caracterização quanto ao cargo ocupado, encontram-se explanados no Quadro 3.17 que a seguir se apresenta:

Quadro 3.17 – Comparação entre estilos de liderança e cargo político

	Cargo Político				t	p
	Presidente (n=23)		Líder da Oposição (n=11)			
	M	DP	M	DP		
LPC total	68,74	22,33	77,45	27,18	-,993	,328

Legenda: M – Média | DP – Desvio Padrão | t – Resultado Teste t | p – Nível de significância estatística.

Os dados permitem verificar que não existem diferenças estatisticamente significativas quanto ao estilo de liderança adoptado em função do cargo, o que sugere que a liderança não se altera em função do tipo de cargo político desempenhado. Estes resultados podem significar que o estilo de liderança do indivíduo não é influenciado pelo cargo do sujeito, estando provavelmente mais dependente de variáveis pessoais.

Foi igualmente equacionado o estudo da relação entre as variáveis *Estilo de Liderança* e *Tempo no Poder*, mediante a comparação das médias dos estilos de liderança dos líderes que se encontram no poder há menos tempo com as do grupo dos sujeitos da amostra que lideram por um período mais longo; contudo, a baixa variabilidade verificada ao nível dos dados disponíveis para a variável *Tempo no Poder* impediu a concretização deste estudo.

B.5. Traços de personalidade em função do cargo (executivo vs. não-executivo)

Na sequência da análise anterior, procurámos estudar a relação entre traços de personalidade e o cargo político ocupado (uma vez mais, a presença ou não de poder executivo), conforme exposto no seguinte quadro:

Quadro 3.18 – Comparação entre perfil de personalidade e cargo político

		Cargo Político				<i>t</i>	<i>p</i>
		Presidente (n=23)		Líder da Oposição (n=11)			
		M	DP	M	DP		
Traços de Personalidade	Extroversão	6,17	1,97	6,36	1,75	-,272	,787
	Ansiedade	5,52	1,65	5,45	1,86	,107	,916
	Dureza	4,57	1,67	3,18	1,83	2,187	,036
	Independência	6,26	2,14	5,82	1,66	,604	,550
	Autocontrolo	6,26	1,84	7,00	1,10	-1,460	,229

Legenda: M – Média | DP – Desvio Padrão | t – Resultado Teste t | p – Nível de significância estatística.

Como pode ler-se no quadro 3.18, em geral não se verificam diferenças significativas entre traços de personalidade e o cargo ocupado. O estudo mostra que apenas existem diferenças ao nível do traço *Dureza*, no qual os presidentes de câmaras municipais obtiveram valores significativamente superiores aos registados pelos líderes de oposição ($t=2,187$; $p=.036$).

Estes dados poderão levar-nos a concluir que o cargo político, mais do que modificar padrões de comportamentos, pode contribuir para colocar em evidência aspectos do funcionamento intrapsíquico do sujeito que já existiam, mas que se tornam salientes durante o exercício de um cargo executivo a cujo desempenho está associada a noção de determinação, firmeza e objectividade, características do referido traço de personalidade. Outra hipótese é que o exercício de cargos do poder autárquico durante um tempo prolongado pode acentuar ou motivar o desenvolvimento de padrões atitudinais ou comportamentais mais específicos. De acordo com esta hipótese, tornar-se-ia compreensível que, ainda que o cargo pareça não afectar a globalidade da estrutura de personalidade que o exerce, pode contribuir para o desenvolvimento ou exacerbação de traços específicos dessa personalidade. Parece-nos aceitável que o exercício de cargos de responsabilidade pública possa exacerbar o que nesta escala é conceptualizado como *Dureza*, uma vez que as atitudes deste tipo são adaptativas no exercício deste cargo. Este resultado (diferenças ao nível um dos cinco traços de personalidade avaliados em função do cargo político desempenhado) sustenta a noção de estabilidade dos traços de personalidade, no entanto, a hipótese que elencámos da maleabilidade de traços específicos da personalidade em função do valor adaptativo dos mesmos a contextos específicos, é congruente com a generalidade das teorias psicológicas da personalidade, que sustentam que a personalidade normal é flexível e que a rigidez dos traços de personalidade é sintoma de patologia a este nível (First *et.al.*, 2002).

Uma vez mais se verifica, porém, que os valores apresentados pelos sujeitos da amostra se situam ao nível da média da amostra normativa, à excepção do resultado obtido pelos líderes de oposição ao nível do traço *Dureza* (3.18), os quais se situam num decatipo claramente abaixo da referida média.

B.6. Traços de personalidade dos líderes e estilos de liderança

A intenção inicial para este último estudo seria analisar a relação entre traços de personalidade dos líderes políticos e estilos de liderança, testando se a identificação com os valores de um determinado partido mediavam ou não esta relação. No entanto, também aqui o constrangimento gerado pela dimensão da amostra impediu de testar a hipótese inicialmente formulada, bem como o facto de a variável *partidos políticos* estar codificada como uma variável categorial⁸⁵, ao contrário das variáveis *traços de personalidade* e *estilos de liderança*, tratadas como variáveis intervalares ou racionais.

É no entanto possível avaliar se existe alguma relação entre estilos de liderança e traços de personalidade, pelo que o estudo foi reformulado no sentido de testar esta hipótese. Neste estudo, os indivíduos foram classificados quanto ao estilo de liderança em três categorias (1, 2 e 3 – classificação já utilizada em estudos anteriores). Os indivíduos de cada categoria de liderança foram depois comparados quanto ao total de pontuações obtidas em cada um dos traços de personalidade⁸⁶. Para cada uma das comparações foram realizadas análises lineares da variância (ANOVA). Os resultados encontram-se descritos no Quadro 3.19:

Quadro 3.19 – Comparação entre traços de personalidade e estilos de liderança

		Grupos de Liderança						F	p
		Orientados para as tarefas (n=14)		Liderança mista (n=6)		Orientados para as relações (n=14)			
		M	DP	M	DP	M	DP		
Traços de Personalidade	Extroversão	6,14	2,25	5,83	1,47	6,50	1,70	,281	,757
	Ansiedade	5,93	1,27	3,83	1,17	5,79	1,89	4,262	,023
	Dureza	4,36	1,39	3,00	2,00	4,36	2,06	1,405	,261
	Independência	6,21	2,08	5,00	1,79	6,50	1,91	1,251	,300
	Autocontrolo	6,86	1,46	5,50	2,35	6,57	1,45	1,474	,245

Legenda: M – Média | DP – Desvio Padrão | F – Resultado ANOVA | p – Nível de significância estatística.

Como pode verificar-se, as comparações entre os grupos estão longe de alcançar a significância estatística, com excepção das comparações para o traço *Ansiedade* ($F=4,262$; $p=.023$). Nesta dimensão/traço, os testes Post Hoc de Tukey mostraram que os indivíduos com estilo de liderança mista pontuam, em média, significativamente menos no traço *Ansiedade* que os indivíduos dos outros dois grupos de estilos de liderança (orientados para as tarefas e orientados para as relações), tendendo assim a ser menos perturbáveis, a minimizar as emoções negativas e a sentir-se bem consigo mesmos (Russell & Karol, 1999). Neste sentido, verifica-se uma tendência para o líder experienciar níveis de ansiedade mais elevados, quando

⁸⁵ As variáveis intervalares ou racionais assumem valores contínuos, enquanto as variáveis categoriais se encontram distribuídas, como o próprio nome indica, por categorias não contínuas; esta situação poderia ter sido contornada se, em vez de classificar mos os líderes por partido, tivéssemos introduzido no protocolo de investigação, um questionário de avaliação do seu posicionamento político-ideológico, do qual resultassem dados contínuos, p.ex., num eixo direita-esquerda, permitindo assim efectuar análises estatísticas com outras variáveis igualmente contínuas, como os traços de personalidade e os estilos de liderança, tal como foram aferidos junto da nossa amostra.

⁸⁶ As pontuações médias em cada um dos traços de personalidade traduzem a média dos decatipos em que são classificados os indivíduos no *output* do questionário 16 PF-5, sendo para esta análise a variável ordinal tratada como uma variável racional/intervalar.

focado num dos pólos da sua liderança, ou seja, quando está mais orientado para as tarefas ou para as relações interpessoais.

Os valores obtidos parecem indiciar que um estilo de liderança misto poderá induzir um sentimento de maior auto-eficácia, que conduzirá a níveis inferiores de ansiedade, na medida em que o líder tenderá a perceber-se como mais eficaz, quer ao nível da obtenção de resultados e da prossecução das suas tarefas, quer no que respeita ao estabelecimento de relações interpessoais mais satisfatórias, não sentindo por isso necessidade de se concentrar num dos pólos (tarefas vs. pessoas) em que se sinta mais eficaz ou como mecanismo compensatório de uma lacuna por si percebida numa dessas esferas de acção.

Por outro lado, se atendermos aos valores obtidos pelos sujeitos dos diferentes grupos de liderança, nos diversos traços de personalidade avaliados, verifica-se uma vez mais a prevalência de valores que se situam dentro da média da amostra normativa, exceptuando neste caso os valores referentes aos traços *Ansiedade* (3.83) e *Dureza* (3.00), nos líderes do grupo intermédio (liderança mista). No entanto, apesar do resultado apresentado ao nível do traço *Dureza* ser inferior ao dos líderes dos outros dois grupos, essa diferença não atinge a significância estatística, uma vez que, quer os líderes orientados para as tarefas quer os líderes orientados para as relações interpessoais, apresentam valores relativamente baixos neste traço de personalidade, ainda que dentro do intervalo médio da amostra normativa.

Conclusões do Capítulo

O presente capítulo, destinado à abordagem das questões metodológicas, designadamente à constituição da amostra, descrição dos instrumentos que compõem o protocolo de investigação e análise e discussão dos resultados obtidos, permite-nos retirar as seguintes conclusões:

1. A nossa investigação foi efectuada junto de uma amostra de 34 autarcas da Região Centro do País, que responderam a um protocolo de investigação composto por um questionário de caracterização sociodemográfica, o questionário factorial de personalidade de Cattell (16 PF-5) e a escala de liderança Least Preferred Co-worker de Fiedler (LPC). Estes instrumentos permitiram caracterizar os sujeitos em variáveis como o género, idade, estado civil, habilitações literárias, partido político, dimensão do município e número de anos no poder, para além de fornecerem indicadores quanto ao estilo de liderança e aos cinco traços globais do seu perfil de personalidade, obtidos a partir da conjugação dos 16 factores primários aferidos pelo 16 PF-5.
2. Os estudos estatísticos efectuados a partir dos dados obtidos junto da amostra permitiram retirar algumas conclusões quanto à associação entre variáveis como o partido político, o tipo de cargo exercido, o número de anos no poder, os traços de personalidade e o estilo de liderança.

Os resultados elencados em cada análise realizada apontam para a existência de associações entre as variáveis: 1) estilo de liderança e partido político; 2) traços de personalidade e partido político; 3) traços de personalidade e cargo desempenhado; e 4) traços de personalidade e estilo de liderança.

Pelo contrário, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas, na amostra, entre as variáveis: 1) tempo no poder e partido político; 2) estilo de liderança e cargo desempenhado.

Na reflexão final deste trabalho retomaremos as conclusões explanadas no presente Capítulo, ao mesmo tempo que serão recuperados os elementos essenciais da nossa investigação.

CONCLUSÃO

Conclusão

A investigação que aqui apresentámos insere-se na esfera da Psicologia Política. Retomando a classificação de McGuire (2004), percorrida no subcapítulo I-A desta tese, poderíamos situar a nossa investigação na Fase I daquela Ciência quanto ao objecto de estudo, mas na Fase II quanto aos métodos que utilizámos. E contudo, se atendermos à escassez de estudos desta área no nosso País, poderíamos mesmo situá-la na Fase IV, correspondente à contemporaneidade (sem prejuízo de as temáticas que McGuire preconizou para a época actual diferirem das que abordámos).

O primeiro desafio que procurámos superar foi, pois, o do tema de investigação – com efeito, pretendeu-se explorar uma área pouco estudada em Portugal, mas também uma área que permitisse a conjugação de conhecimentos nos domínios da Psicologia e da Ciência Política, reflectindo assim os interesses do investigador.

Propusemo-nos, então, estudar a relação entre variáveis de personalidade (identificação de traços de um perfil) e de liderança (classificação por estilo de liderança) em autarcas da Região Centro do País, bem como a interacção destas variáveis com factores sociodemográficos como a idade, género, habilitações literárias, estado civil, dimensão do município, partido político, número de anos no poder e cargo político exercido.

As hipóteses formuladas para esse estudo pretendiam testar a existência de uma relação entre traços de personalidade e estilos de liderança (H1), medidas estas variáveis através de instrumentos elaborados à luz de duas concepções teóricas em concreto: a Teoria dos Traços de Allport e o Modelo Contingencial de Fiedler. Pretendeu-se analisar também a relação entre traços de personalidade e identificação/filiação partidária (H2), bem como a eventual mediação da personalidade na relação entre estilos de liderança e partido político (H3).

O quadro teórico subjacente à investigação permitiu-nos conceptualizar o constructo personalidade como o conjunto de *“padrões distintos de comportamentos, emoções e pensamentos, que caracterizam o indivíduo, de forma duradoura”* (Mischel, 1999: 4), caracterizado pela idiossincrasia, consistência ao longo do tempo e construção contínua a partir das experiências de vida do sujeito e da interacção entre estas e o meio que o rodeia (Carducci, 2009). Para Allport (1961), a unidade básica da personalidade, mensurável, são os traços, estruturas neuropsíquicas que induzem formas de comportamento adaptativo a partir do processamento de estímulos. O traço indicaria a probabilidade de manifestação de um determinado comportamento, não se confundindo com ele (Bernaud, 2000).

A Teoria dos Traços, fundada por Allport, parte do pressuposto de que as diferenças observadas entre os sujeitos ao nível da personalidade podem ser medidas através da avaliação dos traços. Cattell (1951) aplica a análise factorial ao estudo dos traços de personalidade, concebendo um instrumento de avaliação de traços de personalidade, o Questionário Factorial de Personalidade de Cattell, vulgarmente designado 16 PF-5, aferido para a população portuguesa e utilizado no nosso estudo para avaliação do perfil de personalidade dos autarcas da amostra. As dimensões globais ou “grandes traços” avaliados pelo 16 PF-5 são a Extroversão (introversão vs. extroversão), Ansiedade (propensão para experienciar níveis mais ou menos expressivos de ansiedade), Dureza (intuitivo e de mente

aberta vs. inflexível e objectivo), Independência (submisso e negociador vs. independente e crítico) e Autocontrolo (impulsivo vs. autocontrolado) (Russell & Karol, 1999).

Por outro lado, contrapusemos à noção de estabilidade ao longo do tempo, subjacente ao conceito de traço, o constructo liderança, enquanto processo de interacção mediante o qual um líder influencia ou tenta influenciar um conjunto de pessoas que o seguem ou que com ele colaboram (Tucker, 1981). O Modelo Contingencial de Fiedler, concebido no âmbito do estudo da Liderança *tout court*, proporcionou a base teórica para a avaliação desta variável na nossa investigação. Classificado como um modelo de ajustamento entre estilos de liderança - forma como o comportamento do líder é percebido pelos seus seguidores/colaboradores - e a sua adequabilidade aos diferentes contextos (Fiedler, 1970), é nesta concepção que radica a construção da escala de liderança LPC (Least Preferred Co-Worker), que utilizámos junto da amostra e da qual resulta a classificação genérica em dois estilos de liderança (um orientado para a realização de tarefas e a prossecução de objectivos e de resultados e outro orientado para a dinamização de relações interpessoais e o aumento da satisfação na equipa). A pontuação intermédia, ou seja, não situada claramente em nenhum dos dois estilos de liderança opostos já nomeados, denotaria a independência face a ambos os factores (Northouse, 1997) ou um estilo de liderança misto, indefinido, carecendo de posterior clarificação junto do sujeito (Jesuino, 2005). Para além da medida do estilo de liderança, Fiedler (1972) defendeu que a escala LPC oferece um indicador do modo como o líder hierarquiza as suas motivações. Nesta perspectiva, os diferentes estilos de liderança corresponderiam a diferentes necessidades ou motivos do líder, hierarquizados em função do seu resultado na escala.

A opção metodológica pelos questionários 16 PF-5 e LPC deveu-se, em parte, à aceitação pela comunidade científica dos pressupostos subjacentes às respectivas concepções teóricas, mas também pelo paralelismo estrutural entre ambos os instrumentos, quer na sua aplicação quer na sua interpretação complementar. Mas um factor igualmente relevante na escolha destes questionários prendeu-se com o tempo médio despendido na resposta aos mesmos, cerca de 55 minutos, o que poderá ser já considerado excessivo por parte dos respondentes dada a agenda que gerem nos cargos que ocupam, embora se trate de uma duração claramente inferior a outras opções equacionadas.

O desafio que se colocou na escolha dos questionários que integraram o protocolo de investigação procurou equilibrar a dupla necessidade de obter a maior quantidade possível de informação sem prejuízo de assegurar um número satisfatório de respostas ao mesmo. Esta equação levou-nos a fazer cedências. Não tendo sido possível incluir alguns elementos no referido protocolo de investigação, gostaríamos contudo de os elencar. Com efeito, uma avaliação mais profunda da personalidade implicaria igualmente a avaliação de cognições (estrutura de pensamento), atitudes (face à política, ao mundo, à sociedade, aos partidos) e motivações (hierarquização das necessidades para cada indivíduo), bem como o levantamento de experiências anteriores (anamnese) relativas a vivências pessoais ao nível da liderança e da vida política e até mesmo a aplicação de um questionário que avaliasse traços patológicos da personalidade (na boa tradição lasswelliana).

Do mesmo modo, poderá ser redutor avaliar o estilo de liderança sem perscrutar o contexto organizacional em que a mesma é exercida, a estrutura funcional, as relações institucionais com os demais órgãos de poder, as relações interpessoais estabelecidas com os colaboradores directos e com os munícipes, a caracterização de eventuais mandatos anteriores. A própria escala utilizada (LPC) apresenta a opção de aplicação junto dos colaboradores do líder, de um conjunto de três questionários destinados a avaliar a sua influência, o grau de estruturação das tarefas por si imposto e o seu poder formalmente exercido. Nenhum destes questionários integrou o protocolo, pois a impossibilidade de controlar a quem seriam aplicadas essas escalas, a necessidade de envolvimento de um maior número de respondentes para além do próprio sujeito da amostra e o facto de nenhum dos factores situacionais por elas avaliados revestir particular interesse para os objectivos da investigação, levaram-nos a prescindir deste recurso.

O objectivo de potenciar o número de respostas ao estudo condicionou também a inclusão, no questionário de caracterização sociodemográfica do líder, de indicadores como a conjuntura local, a composição política do executivo (ou da bancada da oposição), a carreira profissional do sujeito ou o processo da sua indigitação partidária como candidato (ou designação pelo próprio ou por movimentos de cidadãos), os quais se revestiriam de grande interesse e proporcionariam uma maior riqueza na interpretação dos resultados, ainda que seguramente conduzindo a um número mais limitado de respondentes.

Os cuidados enunciados na escolha dos instrumentos que incluíram o protocolo de investigação traduzem as contingências relativas à própria delimitação da amostra. Não tendo havido qualquer controlo no processo de amostragem dado tratar-se de uma amostra de conveniência, em que o interesse último era a obtenção do maior número possível de respostas ao estudo, é possível especular que o subgrupo dos indivíduos que integrou a investigação compreende os líderes mais autoconfiantes, mais seguros de si próprios e mais preocupados com a imagem que transmitem aos outros. Factores como a identificação com o estudo (até pela eventual experiência académica de investigação em alguns casos), o peso científico do orientador e do co-orientador da investigação, bem como das respectivas instituições universitárias a que se encontram afectos, ou o mero interesse pelos resultados que viessem a decorrer de um estudo apresentado como pioneiro, na área da sua esfera de intervenção política, poderão também justificar a colaboração prestada.

As estratégias para o aumento do número de respondentes passaram, assim, pela escolha de materiais de resposta breve e pela redução da bateria a uma medida por variável (um questionário para os traços de personalidade, uma escala para os estilos de liderança e um questionário para as variáveis sociodemográficas), mas também pela inclusão de uma declaração de consentimento informado, que pretendeu clarificar os objectivos do estudo e reforçar a salvaguarda da identidade dos sujeitos da amostra, os quais não necessitavam de identificar-se em nenhum dos elementos do protocolo. Por outro lado, a inclusão de um envelope com destinatário predefinido (Universidade de Aveiro) ou, em alternativa, a resposta em versão *online*, anónima, de preenchimento faseado caso o sujeito assim o pretendesse, foram igualmente recursos utilizados com o mesmo propósito. No mesmo sentido, foram efectuados alguns contactos directos com autarcas da Região (sobretudo dos distritos de Coimbra e de Castelo Branco), solicitando a adesão ao estudo.

Não obstante o manancial de estratégias utilizado com o intuito de incremento da amostra, apenas se obteve uma taxa de resposta equivalente a 17% dos sujeitos da população. A este propósito convém evidenciar o facto de apenas 13 sujeitos (em 34) terem participado através da versão *online* do questionário. Contudo, o aspecto mais relevante prende-se com o facto de um número muito significativo de sujeitos ter abandonado a aplicação virtual do protocolo sem o terminar. Com efeito, dos 44 sujeitos que iniciaram o preenchimento *online*, apenas 13 o concluíram, o que significa que a amostra poderia ter atingido os 32,5% da população, com 65 respondentes. A salvaguarda do anonimato no preenchimento virtual impediu-nos de proceder ao contacto junto dos sujeitos que interromperam a sua participação.

O constrangimento decorrente da existência de uma amostra reduzida traduz-se, por um lado, na dificuldade em generalizar para a população as conclusões retiradas e, por outro, na possibilidade de incorrer-se em erros de tipo II na análise estatística dos resultados devido à baixa variabilidade verificada ao nível das respostas às diferentes variáveis em estudo, ou seja: tendência para equiparar grupos de distribuição de dados que na verdade são distintos entre si. Este argumento poderá contudo ser contrariado se atendermos ao facto de que amostras muito vastas poderão, por seu lado, induzir diferenças entre subgrupos que não se verifiquem na realidade.

Não poderemos contudo atribuir ao tamanho da amostra a impossibilidade de poderem efectuar-se estudos comparativos envolvendo variáveis como o género do autarca, o seu estado civil ou a dimensão do município, dado que, também na população, se observa uma grande homogeneidade ao nível destas variáveis. O mesmo não se verificou, porém, com as variáveis *cargo ocupado* (23 presidentes e 11 líderes da oposição), *tempo no poder* (intervalo entre 2 a 34 anos no poder), *partidos políticos* representados (47% do PS e 53% do PSD), *idade* (intervalo entre 33 e 64 anos de idade) ou *habilitações do autarca* (prevalência do grau de licenciatura, com variação entre o 3º ciclo do ensino básico e o doutoramento).

Foi este o ponto de partida que permitiu a realização das diversas análises estatísticas efectuadas com os resultados obtidos, recorrendo-se para o efeito ao programa SPSS 17.0, visando testar as hipóteses já descritas, conforme explicitado seguidamente:

a) Total de anos no poder pelos dois partidos representados

A comparação efectuada permitiu concluir que não existem diferenças significativas no que concerne ao *número de anos de permanência no poder* em função do *partido político* dos sujeitos da amostra, tendo-se observado que o subgrupo mais representativo é aquele que permanece no poder há, pelo menos, 16 anos.

b) Classes de estilo de liderança nos dois partidos representados

Os resultados permitiram assinalar a existência de diferenças estatisticamente significativas ao nível da variável *estilos de liderança* nos dois *partidos* da amostra (PS e PSD). Com efeito, verificou-se a tendência para os indivíduos do PS pontuarem em média mais elevado que os indivíduos do PSD, o que revela que os primeiros tendem a adoptar um estilo de liderança orientado para as pessoas enquanto os líderes sociais democratas tendem a ser mais orientados para as tarefas.

c) Traços de personalidade dos líderes em função dos respectivos partidos políticos

A comparação entre as médias dos resultados verificados ao nível dos cinco *traços* medidos (Extroversão, Ansiedade, Dureza, Independência e Autocontrolo) nos dois *partidos políticos* representados na amostra, permitiu concluir que apenas existem diferenças estatisticamente significativas ao nível do traço *Dureza*, apresentando os sujeitos do PSD valores médios mais elevados que os do PS nesse traço. Tais valores indiciam uma maior inflexibilidade, firmeza e determinação por parte dos líderes do PSD e um maior grau de intuição, de subjectividade e de abertura à experiência e aos estados afectivos (Russell & Karol, 1999), por parte dos sujeitos do PS, o que corrobora os resultados do estudo anterior, que atribuía aos líderes sociais democratas um estilo de liderança orientado para as tarefas e aos socialistas um estilo de maior orientação para as relações interpessoais.

d) Estilo de liderança em função do cargo (executivo vs. não-executivo)

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os resultados obtidos ao nível da variável *estilos de liderança* em função do *cargo ocupado* pelo sujeito da amostra (presidente vs. líder da oposição).

e) Traços de personalidade em função do cargo (executivo vs. não-executivo)

Não sendo expectável a observância de diferenças significativas entre a ocupação de um *cargo político* num dado momento e os *traços de personalidade* do indivíduo (estáveis e duradouros, por definição), uma vez que estes se desenvolvem ao longo da vida e não são susceptíveis de alterações devido a circunstâncias específicas como a ocupação de determinado cargo político, verificaram-se todavia diferenças com significância estatística ao nível do traço *Dureza*, tendo os presidentes de câmaras municipais obtido resultados superiores aos dos líderes da oposição, no referido traço.

f) Traços de personalidade dos líderes e estilos de liderança

A comparação entre as diferentes categorias de liderança (orientada para as tarefas, mista ou orientada para as relações interpessoais) e as pontuações totais obtidas nos cinco traços gerais de personalidade mediante análise da variância, permitiu apenas verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas ao nível do traço *Ansiedade*. Com efeito, os procedimentos estatísticos de localização das diferenças entre os grupos mostraram que os indivíduos com estilo de *liderança misto* pontuam, em média, significativamente menos no traço *Ansiedade* que os indivíduos dos outros dois grupos de estilos de liderança (orientados para as tarefas e orientados para as relações), tendendo assim a minimizar as emoções negativas, a ser menos perturbáveis e a sentirem-se bem consigo mesmos (Russell & Karol, 1999). Neste sentido, verifica-se uma tendência para o líder experienciar níveis de ansiedade mais elevados quando focado num dos pólos da sua liderança, ou seja, quando está mais orientado para as tarefas ou para as relações interpessoais.

Os resultados supra enunciados permitem-nos pois concluir que, para a amostra do nosso estudo e com o protocolo de investigação que utilizámos, se observa a existência uma relação entre traços de personalidade e estilos de liderança (Hipótese H1 confirmada), verificando-se que os líderes que apresentam um estilo de liderança misto tendem a evidenciar valores

tendencialmente inferiores ao nível do traço *Ansiedade*, quando comparados com os demais grupos de liderança e também por comparação com a população geral.

Foram igualmente observadas diferenças entre traços de personalidade e partidos políticos (Hipótese H2 confirmada), tendo os líderes do PSD apresentado pontuações mais elevadas no traço *Dureza*, por comparação com os líderes do PS, que evidenciaram valores inferiores aos da população geral, no referido traço de personalidade. Estes dados indiciam a tendência para os líderes do PSD apresentarem uma postura de maior firmeza e determinação comparativamente com os do PS que, por sua vez, tenderiam a ser mais intuitivos e abertos ao estabelecimento de relações interpessoais. A conclusão deste estudo vai ao encontro da ideia veiculada pelos próprios partidos, no sentido da atribuição de uma postura de maior atenção relativamente aos problemas sociais, por parte dos líderes de esquerda, por oposição a uma atitude de maior pragmatismo e firmeza por parte dos políticos de direita.

Por outro lado, não foram observadas diferenças significativas entre o estilo de liderança e o tipo de cargo desempenhado (executivo/não-executivo), o que poderá indiciar que a influência de variáveis pessoais é mais preponderante no estilo de liderança adoptado do que o cargo político desempenhado. De igual modo não se verificaram diferenças ao nível da comparação do número de anos no poder, em função do partido do autarca, verificando-se em ambos os partidos a tendência para o autarca cumprir vários mandatos sucessivos.

Tendo em conta as contingências do tamanho e homogeneidade em alguns indicadores da amostra, não nos foi possível testar as diferenças ao nível das variáveis género, estado civil e dimensão do município face ao estilo de liderança adoptado pelo sujeito, não tendo igualmente sido possível testar a eventual mediação da personalidade na relação entre estilo de liderança e partido político no poder (Hipótese H3 não testada), conforme evidenciado no Capítulo III, devido ao diferente tipo de dados obtidos nestas três variáveis, os quais resultaram do tratamento efectuado a partir dos elementos recolhidos junto da amostra.

Para além das hipóteses predefinidas, quisemos igualmente testar a relação entre algumas das variáveis aferidas junto da amostra. Assim, foi efectuado um estudo de comparação entre o estilo de liderança e o partido do autarca, tendo sido observadas diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis, com tendência para os líderes socialistas revelarem maior orientação para as relações interpessoais e os sociais democratas maior tendência para uma liderança orientada para as tarefas, resultado consonante com aquele que verificámos ao nível do traço *Dureza*, mais elevado nos líderes do PSD. Com efeito, as características imputáveis a este traço são próximas da descrição de um estilo de liderança orientado para as tarefas, o mesmo se podendo dizer para os líderes socialistas que, pontuam menos no traço *Dureza* e, cumulativamente, tendem a adoptar um estilo de liderança mais orientado para as relações interpessoais.

Foi ainda efectuado um estudo que visou testar o pressuposto de estabilidade temporal dos traços de personalidade, comparando-os em função do desempenho de um cargo político executivo ou na oposição municipal, num dado momento. Também aqui foram registadas diferenças ao nível do traço de personalidade *Dureza*, uma vez que os presidentes de câmaras municipais obtiveram pontuações mais elevadas neste traço, tendo os líderes de oposição

registado valores inferiores aos da população geral. Conforme analisado no Capítulo precedente, poderemos presumir diversas explicações para este resultado. Desde logo a possibilidade de o desempenho de um cargo executivo colocar em evidência aspectos do funcionamento interno do sujeito que já existiam mas que apenas se tornam salientes durante o desempenho desse cargo, pela exigência que subjaz ao exercício dessa função. Por outro lado, tendo em conta a existência na amostra, de um conjunto significativo de autarcas que exercem o mesmo cargo há vários anos consecutivos, poderemos presumir que o desempenho continuado de um cargo político pode acentuar ou motivar o desenvolvimento de padrões atitudinais ou comportamentais consistentes com esse mesmo cargo, conduzindo à exacerbação de alguns traços específicos, sem contudo afectar a estrutura global da personalidade do indivíduo, conforme sugere a literatura anteriormente citada.

Limitações e estudos futuros – nota final

Considerando a nossa investigação como um estudo exploratório que constitua um ponto de partida para outros que alcancem uma maior robustez nas conclusões e uma maior firmeza no estabelecimento de hipóteses e na definição de variáveis, não poderemos no entanto deixar de referenciar alguns aspectos que, a nosso ver, poderão contribuir para a melhoria do grau de fiabilidade dos resultados em estudos que ulteriormente possam vir a ser desenvolvidos neste domínio. Não é surpreendente começar pelo necessário alargamento da amostra, eventualmente pela generalização do estudo aos 616 autarcas que lideram os municípios e as respectivas oposições, nos 308 concelhos ainda existentes. O contacto de proximidade com os autarcas no sentido da sua sensibilização reveste grande importância, com resultados benéficos para o nosso estudo, nos casos em que esse contacto foi possível. Neste ponto poderemos de resto apontar, em jeito de crítica à nossa investigação, que o envio da versão digital do protocolo de investigação poderia ter substituído o envio postal, sem custos associados e abrangendo a totalidade dos autarcas do País.

A segunda observação vai para o próprio protocolo de investigação. A excessiva preocupação com a possibilidade de não resposta por parte da população levou-nos a reduzir o protocolo, tomando opções que certamente implicaram a perda de informação. Com efeito, a introdução de uma Escala de Atitudes Políticas, que permitisse agrupar os autarcas, não em função da militância político-partidária, mas das suas convicções ideológicas, situando-os ao nível dos eixos Esquerda/Direita-GAL/TAN, teria proporcionado uma análise mais substantiva. De igual modo, sem prescindir do recurso estrito a instrumentos de auto-preenchimento, consideramos que a introdução de escalas complementares à LPC seria igualmente enriquecedora, no sentido de permitir a avaliação de outros aspectos da liderança. Também a inclusão de uma escala de avaliação de traços mal-adaptativos da personalidade, que permitisse colocar hipóteses para lá do limiar do espectro da normalidade, poderia constituir um novo foco de análise e de interesse.

No mesmo sentido observamos, sem qualquer reserva mental, que a introdução de concepções teóricas alternativas poderá ser benéfica na consolidação da análise epistemológica em torno das variáveis, a efectuar em estudos futuros. Com efeito, modelos de compreensão da personalidade como a teoria cognitivo-comportamental, que apresenta forte

sustentação empírica, ou a abordagem transformacional da liderança, que configura uma tendência mais actual no estudo deste constructo, constituirão seguramente valor acrescentado na reflexão teórica em torno do presente tema.

Em sentido contrário, assinalamos como um dos aspectos mais relevantes da nossa investigação a actualidade do tema que aborda, numa época em que a discussão em torno da reorganização administrativa do território perpassa o desfecho mediático de processos judiciais envolvendo autarcas e o debate em torno de medidas moralizadoras do regime como a limitação do número de mandatos ou mesmo a alteração da lei eleitoral, com impacto significativo ao nível do contexto autárquico.

A conjugação, no mesmo estudo, de contributos oriundos da Ciência Política e de diversos ramos da Psicologia (Social, Organizacional, Teorias da Personalidade), reflexo da abordagem de variáveis como a personalidade, a liderança política ou a identificação político-partidária, implicou um esforço de abrangência que consideramos ter sido enriquecedor quer para o processo de construção empírica quer para o produto final dele resultante.

Registamos, por fim, a incursão numa área de estudo que, sendo mais popular nos EUA que na Europa e centrando a sua abordagem nos actores e não no processo político em si, poderá permitir a exploração de aspectos que transcendem o cargo exercido e entrar em domínios como o processo de tomadas de decisão ou o estudo do comportamento eleitoral a partir da caracterização dos agentes políticos. Mais do que uma nova arena de investigação, cremos tratar-se sobretudo de um novo percurso a trilhar no domínio da Psicologia Política em Portugal.

Bibliografia

- Allport, G.W. (1955). *Becoming: Basic Considerations for a Psychology of Personality*. New Haven, Yale University Press: pp. 40-53.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Allport, G.W. & Odbert, H.S. (1936). Trait-names: A psycholexical study, in *Psychological Monographs*, 47: 171.
- Bass, B. M. (Ed.). (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership – A survey of Theory and Research*. Free Press: New York, 103-135, 221-238.
- Beckhard, Richard (2007). Sobre os líderes futuros in *O líder do futuro*, Beckhard et al. (eds.). Editora Planeta DeAgostini, SA: Lisboa. Cap. XIII.
- Bernaudo, Jean-Luc (2000). *Métodos de avaliação da personalidade*. Lisboa: Climpesi Editores. Caps. 1.3, 2.3 e 2.5.
- Brown, Roger (2004). *Personality and Politics: Key Readings*, Jost & Sidanius (eds.). Psychology Press: New York, cap. 2.
- Byman, D. & Pollack, K. (2001). Let us now praise great men: Bringing the statesman back in *International Security*, 25 (4), 107-146.
- Carducci, Bernardo J. (2009). *The Psychology of Personality – Viewpoints, Research and Applications* (2nd Edition). West Sussex: Wiley-Blackwell – John Wiley & Sons Ltd, cap. 1.
- Cattell, R. B. (1950). *Personality a systematic theoretical and factual study*. New York: McGraw Hill.
- Cattell, R. B., Saunders, D. R. & Stice, G. F. (1951). *The 16 PF Questionnaire*. Institute of Personality and Ability Testing: Illinois.
- Conn, S.R. & Rieke, M.L. (1994). *The 16PF Fifth Edition Technical Manual*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing, Inc.
- Costa, P.T., Jr. & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Covey, Stephen R. (2007). Os três papéis que o líder desempenha no novo paradigma in *O líder do futuro*, Beckhard et al. (eds.), Editora Planeta DeAgostini, SA: Lisboa. Cap. XVI
- Cruz, M. R., Nunes, A. S. & Pinheiro, P. G. (2009). *Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)*. Universidade da Beira Interior: Covilhã.
- Cunha, M. P., Cabral-Cardoso, C., Campos, R. & Rego, A. (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, Lda.: Lisboa, 267-325.
- DeCrane Jr., Alfred (2007). Um modelo constitucional da liderança in *O líder do futuro*, Beckhard et al. (eds.). Editora Planeta DeAgostini, SA: Lisboa. Cap. XXV.
- Dowding, Keith (2006). Three-Dimensional Power: A Discussion of Steven Lukes' Power: A Radical View in *Political Studies Review*, Vol. 4: 136–145.

- Elgie, Robert (1995). *Political Leadership in Liberal Democracies*. Basingstoke, England: MacMillan, 2-6.
- Ellis, A. & Abrams, M. (2009). *Personality Theories – Critical Perspectives*. California: Sage Publications, Inc., caps. 9, 11 e 13.
- Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality*. Springfield, IL: Thomas.
- Fernandes, António J. (2008). *Introdução à Política – teorias, métodos e temáticas*. Porto: Porto Editora.
- Fiedler, F., Mitchell, T. & Biglan, A. (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions, in *Academic of Management Journal*. University of Washington, Vol. 12 (3), 253-267.
- Fiedler, F. (1972). Personality motivational system and the behavior of high and low LPC persons. *Human Relations*, 25: 319-412.
- First, Michael et al. (2002). *DSM-IV-TR: Manual de Diagnóstico e Estatística das Perturbações Mentais*. Climepsi Editores: Lisboa. Trad. José Nunes de Almeida.
- Fishbein, M., Landy, E. & Hatch, G. (1969). Some determinants of an individual esteem for his Least Preferred Co-Worker. An attitudinal analysis, in *Human Relations*, 22: 173-188.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: the search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, Beverly Hills, CA: Sage, 2: 141-165.
- Greenstein, Fred (1992). Can Personality and Politics Be Studied Systematically?, in *Political Psychology*, 13 (1): 105-128.
- Günther, Hartmut. (2003). Como elaborar um questionário, in *Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais*. UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental: Brasília, DF, 01: 21-45.
- Homero, Vitor (Ed.) (2010). *Guia Autarcas & Autarquias 2009|2013*. Executive Target – Marketing, Comunicação e Publicidade, Unipessoal, Lda.: Vila Nova de Gaia, 17-22, 35-44, 55-64, 117-124.
- Hooghe, L., Marks, G. & Wilson, C. (2002). Does left/right structure party positions on European integration? in *Comparative Political Studies*, 35 (8): 965-989.
- Isaac-Henry, K. (2003). Leadership, Politics and Accountability: G. W. Jones' Contribution to Local Government, in *Public Policy and Administration*. University of Central England, 18 (4): 80-101.
- Jago, Arthur G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research, in *Management Science*, 28(3): 315–336.
- Jesuino, Jorge C. (2005). *Processos de Liderança* (4ª Ed). Livros Horizonte: Lisboa. Caps. I e III.
- Jost, John & Sidanius, James eds. (2004). *Political Psychology: Key Reading*. Psychology Press: New York. Introduction
- Judge, Timothy (2002) Personality and Leadership: a qualitative and quantitative review, in *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 765-780.
- Karvonen, L. (2010). *The Personalisation of Politics*. Colchester: ECPR Press, 1-26.

- Lanyon, R. & Goodstein, L. (1997). *Personality Assessment* (3rd Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc., cap. 2.
- Leider, Richard (2007). A tarefa fundamental da liderança: a autoliderança in *O líder do futuro*, Beckhard *et al.* (eds.). Editora Planeta DeAgostini, SA: Lisboa. Cap. XIX.
- Leister, A., Borden, D. & Fiedler *et al.* (1977). Validation of contingency model leadership training: leader match, in *Academy of Management Journal*, Vol. 20(3): 464-470.
- Lobo, Marina Costa (2007). Leader Effects in the 2002 Elections in a Longitudinal Perspective. In Freire, André *et al.* (Eds.), *Portugal at the Polls*: pp. 125-142. Massachussets: Lexington Books.
- Lobo, Marina C., Vink, Maarten P. & Lisi, Marco (2010). Mapping the Political Landscape: A Vote Advice Application in Portugal, in L. Cedroni, D. Garzia, (eds.), *Voting advice applications in Europe: the state of the art*, 139-166.
- Lourenço, Paulo R. (1993). *Liderança: processo de emergência nos grupos e organizações*. FPCEUC: Coimbra.
- Lukes, Steven (2005). Power and the Battle for Hearts and Minds in *Millennium: Journal of International Studies*, Vol.33 (3): 477-493.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? in *Laboratório de Psicologia*, 4(1): 65-90.
- McGuire, William (2004). The Poly-Ps Relationship: Three Phases of a Long Affair, in *Political Psychology: Key Readings*, Jost & Sidanius (eds.). Psychology Press: New York, 22-31.
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications: California.
- Nye, Joseph S. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Edições Gradiva.
- Ozer, D. J. (1986). *Consistency in Personality: A methodological framework*. New York: Springer-Verlag.
- Pinto, Amâncio C. (1999). O que é que a Psicologia Científica tem que a Psicologia Popular e o senso comum não têm? in *Psicologia, Educação e Cultura*. Universidade do Porto: Porto, 3 (1), 157-178.
- Reto, Luís *et al.* (1989). Liderança política - personalidades, conjuntura e representações in *Revista de Gestão*, 7: 13-17.
- Rice, R. W. (1978). Construct validity of the least preferred co-worker score, in *Psychological Bulletin*, 85: 1199-1237.
- Ryckman, Richard M. (2006). *Theories of Personality* (9th Edition). Belmont: Thomson Wadsworth, caps. 1 e 8.
- Russell, M. T. & Karol, D. L. (1999). *16PF-5 – Manual* (2ª Edição). TEA Ediciones. Madrid, caps. 1-4. Edição Portuguesa: Barros, Alexandra & Rocha, António (Trans.), CEGOC-TEA.
- Schneider, B. (1983). Interactional Psychology and Organizational Behavior, in L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 5. JAI Press Inc. Greenwich: Connecticut.

- Searind, D. & Steenbergen, M. (2009). Virtues and vices of liberal democratic leadership, in Femia, J., Korosenyi, A. & Slomp, G. (eds.) *Political leadership in liberal and democratic theory*. Imprint Academic: Exeter, 125-150.
- Sears, David O. (1987). Political Psychology, *Annual Review of Psychology*. University of California: Los Angeles, California. 38: 229-55.
- Simões, M. (1994). *Investigações no âmbito da aferição do teste das matrizes progressivas de Raven*. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Coimbra: Coimbra.
- Simonton, D. K. (1985). The Vice-Presidential succession effect: Individual or Situation basis? In *Political Behavior*, 7: 79-99.
- Stogdill, R. M., 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. in *Journal of Psychology* (25): 35-71.
- Teles, Filipe. (2010). *The analysis of political will and its role in leadership: a study of portuguese mayors*. Tese de Doutoramento, UA/SACSJP: Aveiro.
- Tsebelis, George (2000). Veto Players and Institutional Analysis, *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, Vol. 13 (4): 441-474.
- Tucker, Robert C. (1977). Personality and Political Leadership in *Political Science Quarterly*, 92 (3): 383-393.
- Winter, David (2003). Personality and Political Behavior in Sears, Huddy & Jervis (eds.), *Oxford Handbook of Political Psychology*. University Press: Oxford, 110-145.
- Winter, David (2005). Things I've learned about personality from studying political leaders at a distance in *Journal of Personality*, 73 (3): 557-584.
- Witkin, H. A. (1954). *Personality Through Perception: An Experimental & Clinical Study*. Harper & Brothers Publishers: New York.

ÍNDICE DE ANEXOS

I. OFÍCIOS

- A. Presidentes de Câmara Municipal, 82**
- B. Vereador Não-Executivo Líder da Oposição Municipal, 83**
- C. Questionário *Online*, 84**

II. DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, 85

III. QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DO LÍDER, 86

IV. EXCERTO DO QUESTIONÁRIO FACTORIAL DE PERSONALIDADE DE CATTELL (16PF-5), 87

V. ESCALA DE LIDERANÇA LEAST PREFERRED CO-WORKER DE FIEDLER (LPC), 89

Anexo I.A

departamento de ciências sociais, políticas e do território



universidade de aveiro

Alexandre Gonçalves Nunes
Mestrando em Ciência Política
Universidade de Aveiro
963 966 956
alexandre.nunes@ua.pt

Coimbra, 10 de Junho de 2011

Assunto: Colaboração em investigação na área da Liderança Política em contexto autárquico.

Exm.^a Sr.^a Presidente da Câmara Municipal,

No âmbito do Curso de Mestrado em Ciência Política da Universidade de Aveiro, pretende desenvolver-se um estudo na área da **liderança política em contexto autárquico**, sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Jalali (Director do Mestrado/Universidade de Aveiro) e do Prof. Doutor Daniel Rijo (Universidade de Coimbra).

Para o efeito, solicitamos a colaboração de V. Ex.^a neste que é o primeiro estudo sobre o tema em Portugal, através do **preenchimento dos questionários que se anexam**, o qual deverá ser assegurado preferencialmente pelo Presidente da Autarquia ou, quando tal não seja possível, por um dos vereadores executivos.

Entre os referidos anexos contam-se: 1) um formulário de caracterização do líder, 2) um inventário de personalidade, 3) um questionário de liderança e 4) uma declaração de consentimento informado. O preenchimento dos referidos questionários implica o dispêndio de um **período médio de 30 minutos**, variável em função do ritmo individual.

Não são solicitados quaisquer elementos identificativos da pessoa que preenche os questionários, garantindo-se naturalmente a confidencialidade relativa às fontes, uma vez que os dados obtidos serão tratados em termos quantitativos, não sendo efectuadas quaisquer referências à sua origem.

Deste modo, agradecendo desde já a atenção dispensada e o valioso contributo que a colaboração nesta investigação concederá ao estudo científico da liderança autárquica no nosso País, **solicita-se a devolução dos documentos em anexo até ao próximo dia 01 de Julho**, devidamente preenchidos, podendo para o efeito utilizar-se o envelope que junto se anexa.

Com elevada consideração,

O Investigador,

(Alexandre Nunes)

O Orientador da Tese,

(Professor Carlos Jalali)

O Co-Orientador da Tese,

(Professor Daniel Rijo)

Anexo I.B

departamento de ciências sociais, políticas e do território



universidade de aveiro

Alexandre Gonçalves Nunes
Mestrando em Ciência Política
Universidade de Aveiro
963 966 956
alexandre.nunes@ua.pt

Coimbra, 10 de Junho de 2011

Assunto: Colaboração em investigação na área da Liderança Política em contexto autárquico.

Exm.^a Sr.^a Vereador^(a),

No âmbito do Curso de Mestrado em Ciência Política da Universidade de Aveiro, pretende desenvolver-se um estudo na área da **liderança política em contexto autárquico**, sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Jalali (Director do Mestrado/Universidade de Aveiro) e do Prof. Doutor Daniel Rijo (Universidade de Coimbra).

Para o efeito, solicitamos a colaboração de V. Ex.^a neste que é o primeiro estudo sobre o tema em Portugal, através do **preenchimento dos questionários que se anexam**, o qual deverá ser assegurado preferencialmente pelo Vereador que encabeçou a segunda lista mais votada nas últimas eleições autárquicas ou, quando tal não seja possível, pelo vereador não-executivo que lhe sucedeu na referida lista.

Entre os referidos anexos contam-se: 1) um formulário de caracterização do líder, 2) um inventário de personalidade, 3) um questionário de liderança e 4) uma declaração de consentimento informado. O preenchimento dos referidos questionários implica o dispêndio de um **período médio de 30 minutos**, variável em função do ritmo individual.

Não são solicitados quaisquer elementos identificativos da pessoa que preenche os questionários, garantindo-se naturalmente a confidencialidade relativa às fontes, uma vez que os dados obtidos serão tratados em termos quantitativos, não sendo efectuadas quaisquer referências à sua origem.

Deste modo, agradecendo desde já a atenção dispensada e o valioso contributo que a colaboração nesta investigação concederá ao estudo científico da liderança autárquica no nosso País, **solicita-se a devolução dos documentos em anexo até ao próximo dia 01 de Julho**, devidamente preenchidos, podendo para o efeito utilizar-se o envelope que junto se anexa.

Com elevada consideração,

O Investigador,

(Alexandre Nunes)

O Orientador da Tese,

(Professor Carlos Jalali)

O Co-Orientador da Tese,

(Professor Daniel Rijo)

Anexo I.C

Exm.^g(a) Sr. ^(a) Presidente da Câmara Municipal,⁸⁷

No âmbito do Curso de Mestrado em Ciência Política da Universidade de Aveiro, pretende desenvolver-se um estudo na área da **liderança política em contexto autárquico**, sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Jalali (Director do Mestrado/Universidade de Aveiro) e do Prof. Doutor Daniel Rijo (Universidade de Coimbra).

Para o efeito, remetemos a todos os presidentes e líderes da oposição das câmaras municipais da Região Centro, no passado mês de Junho, um questionário via postal, solicitando o seu **preenchimento** e respectiva **devolução**.

Caso não lhe tenha sido possível corresponder ao solicitado, vimos uma vez mais requerer a sua colaboração, através do preenchimento *online* do mesmo questionário, disponível no seguinte link:

<http://questionarios.ua.pt/index.php?sid=94565&lang=pt>

O tempo médio de preenchimento é de 30 minutos, podendo o documento ser preenchido de uma só vez ou em diversos momentos, procedendo-se à sua submissão apenas quando concluído.

Uma vez mais recordamos que **não são solicitados quaisquer elementos identificativos da pessoa que preenche os questionários, o que permite garantir a confidencialidade relativa às fontes deste estudo, cujos dados obtidos serão objecto de tratamento meramente quantitativo, não sendo relevante a sua origem.**

Estando certo de que V. Ex.^a dará o seu contributo no sentido de viabilizar um estudo inovador, pela população-alvo que abrange, mas também pelo objecto de estudo que aborda, solicita-se o preenchimento do questionário até ao próximo dia **31 de Julho de 2011**.

Com elevada consideração,

Alexandre Gonçalves Nunes

CONSENTIMENTO INFORMADO

A presente investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Ciência Política da Universidade de Aveiro e visa analisar a existência de traços de personalidade que permitam caracterizar os líderes políticos. Para tal, foram enviados questionários a todos os presidentes de câmaras municipais da Região Centro, bem como aos respectivos vereadores-líderes do maior partido da oposição municipal.

É garantida a confidencialidade no tratamento estatístico dos dados, os quais se destinam a uso meramente científico.

Declaro que tomei conhecimento dos objectivos do estudo.

____, de _____ de 2011

(A rubrica pode ser substituída pela expressão “Tomei conhecimento”, para evitar a identificação do signatário)

⁸⁷ Ou Vereador, consoante o caso.

Anexo III

Caracterização do Líder

1. Preenchido por:

- ☐ Presidente da Câmara Municipal ou Vereador Executivo
☐ Líder da Oposição ou Vereador Não-Executivo

2. Idade: ____ anos

3. Género

☐ F

☐ M

4. Estado civil

- ☐ Casado(a)/União de facto
☐ Solteiro(a)

- ☐ Separado(a)/Divorciado(a)
☐ Viúvo(a)

5. Habilitações literárias

- ☐ 1º ciclo do ensino básico (4º ano)
☐ 2º ciclo do ensino básico (6º ano)
☐ 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
☐ Ensino Secundário (12º ano)

- ☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento
☐ Outro: _____

6. Dimensão do Município

- ☐ < 50.000 habitantes
☐ ≥ 50.000 < 150.000 habitantes
☐ ≥ 150.000 habitantes

7. Natureza da candidatura autárquica que protagonizou

- ☐ BE
☐ CDS/PP
☐ CDU
☐ PS
☐ PSD
☐ Coligação de Partidos. Quais? _____
☐ Candidatura Independente. Anterior candidatura partidária? Sim ☐ Se sim, de que partido(s)? _____

Não ☐

8. Há quanto tempo assume cargos políticos, para os quais foi eleito(a) democraticamente? E que cargo(s) ocupou?

16 PF-5

Em seguida encontrará uma série de frases que permitirão conhecer a sua forma de sentir e os seus interesses. Em geral, não existem respostas certas ou erradas, porque as pessoas têm interesses diferentes e vêem as coisas de diferentes pontos de vista. Responda com sinceridade para que se possa conhecer melhor a sua maneira de ser.

Para cada frase há três respostas possíveis (A, B, C) e normalmente a alternativa B é um ponto de interrogação (?) que só deve ser assinalado quando não lhe for possível decidir entre A e C. Leia atentamente cada frase e as respostas possíveis; assim, será mais fácil decidir-se.

Quando responder tenha em conta o seguinte:

Não pense demasiado no conteúdo das frases, nem demore muito tempo a decidir-se. As frases são muito curtas e não mencionam todos os pormenores; por exemplo, perante a frase “assistir a uma competição desportiva; provavelmente prefere o futebol ao basquetebol, por isso deverá responder pensando no que é habitual para si. Procure ser rápido nas respostas. Em geral, responde-se a cinco ou seis perguntas num minuto e demora-se um pouco mais de meia hora para completar todo o caderno.

Evite assinalar a resposta B.?, excepto quando lhe seja impossível decidir-se entre as outras duas. Para a maior parte das pessoas, isto acontece muito poucas vezes.

Procure não deixar nenhuma pergunta por responder. É possível que alguma delas não tenha nada a ver consigo (porque não se aplica perfeitamente ao seu caso); tente escolher a resposta que melhor corresponde à sua maneira de ser. Talvez algumas frases lhe pareçam muito pessoais. Não se preocupe. Lembre-se que as folhas de resposta são tratadas como documentos confidenciais, que não estão identificadas e só podem ser cotadas com uma grelha de correcção; por outro lado, quando se calculam os resultados, consideram-se as respostas na sua globalidade e não uma a uma.

Responda com sinceridade. Não assinale as suas respostas pensando no que “é bom” ou no que “interessa dizer para impressionar o investigador”. O questionário foi construído de forma a detectar respostas contraditórias.

1. Num negócio seria mais interessante estar encarregado: A. das máquinas. B. ? C. de falar e contactar novas pessoas.	9. Em geral sou eu que dou o primeiro passo quando se trata de fazer novas amigas. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.
2. Em geral, deixo-me à noite, sentindo-me satisfeito com o facto como me correu o dia. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.	10. As boas novelas ou obras de teatro e cinema encantam-me. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.
3. Se reparo que o raciocínio de outra pessoa é incorrecto, em geral... A. digo-lho. B. ? C. deixo passar.	11. Quando pessoas autoritárias me querem dominar, faço justamente o contrário do que elas querem. A. Sim. B. ? C. Não.
4. Gosto muito de ter convidados e de fazer com que se divirtam. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.	12. Às vezes não me entendo muito bem com os outros, porque as minhas ideias não são convencionais nem vulgares. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.
5. Quando tomo uma decisão, penso sempre cuidadosamente no que será correcto e justo. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.	13. Muitas pessoas seriam capazes de me "apunhalar pelas costas" para serem elas a progredir. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.
6. Aíral-me mais passar uma tarde ocupado com uma tarefa calma de que gosto, do que estar numa reunião animada. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.	14. Meio-me em problemas porque às vezes vou em frente com as minhas ideias sem as comentar com as pessoas que possam estar implicadas. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.
7. Admiro mais... A. uma pessoa com capacidades medianas, mas de moral irrepreensível. B. ? C. uma pessoa talentosa mas que às vezes não é muito responsável.	15. Falo sobre os meus sentimentos... A. facilmente, desde que as pessoas se mostrem interessadas. B. ? C. só se não puder evitá-lo.
8. Seria mais interessante ser... A. engenheiro de construção civil. B. ? C. escritor de teatro.	16. Aproveito-me das pessoas. A. Às vezes. B. ? C. Nunca.

NÃO PARE, CONTINUE NA PÁGINA SEGUINTE

161. Preferiria ser Conselheiro de Orientação Escolar do que Arquitecto. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.	166. A maior parte das coisas são feitas para não serem cumpridas quando haja boas razões para isso. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.
162. Na minha vida de todos os dias, é raro deparar-me com problemas que não consigo enfrentar. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.	167. Custa-me bastante falar ou dirigir a palavra a um grupo numeroso. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.
163. Quando as pessoas fazem algo que me aborrece, em geral... A. não dou importância. B. ? C. falo com elas.	168. Prefiro uma casa em que... A. se sigam normas estritas de conduta. B. ? C. não tenha muitas normas.
164. Acredito mais em... A. levar a vida a sério no dia-a-dia. B. ? C. seguir quase sempre o ditro "diverte-te e sê feliz".	169. Em grupos sociais tendo a sentir-me tímido e inseguro de mim mesmo. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.
165. Gosto que haja alguma competitividade nas coisas que faço. A. Verdadeiro. B. ? C. Falso.	170. Na televisão prefiro ver... A. um programa sobre novos inventos práticos. B. ? C. um concerto de um artista famoso.

As questões que se seguem foram elaboradas na forma de exercícios de resolução de problemas. Para cada uma delas, há uma e uma só resposta correcta. Se não tem a certeza de qual é a correcta, escolha a que lhe parecer melhor. Veja o exemplo seguinte.

Exemplo:

"Touro" está para "viteia" como "cavalo" está para...
A. poira.
B. viteia.
C. égua.

A resposta correcta é "poira", é a cita do cavalo como a viteia é a cita do touro.

NÃO PARE, CONTINUE NA PÁGINA SEGUINTE

ESCALA DE LIDERANÇA LPC

(Least Preferred Co-worker)

Esta escala é utilizada para determinar o estilo de liderança de um indivíduo.

Instruções:

Pense na pessoa com quem **menos gostou** de trabalhar.

Não uma pessoa de quem **desgoste pessoalmente**, mas a pessoa com quem sentiu **maiores dificuldades** em que fizesse o seu trabalho.

Essa pessoa poderá ser alguém com quem trabalha **agora** ou **no passado**.

Essa pessoa pode ser sua **subordinada, colega** ou **chefe**.

O questionário seguinte (verso da folha) apresenta pares de adjectivos, complementares entre si, assumindo a forma de pólos opostos. Deverá seleccionar os adjectivos que melhor descrevem essa pessoa no questionário, escolhendo em que grau ela se encontra próxima ou afastada dos dois pólos apresentados.

Exemplo: se considera essa pessoa desagradável, deverá colocar uma cruz (X) tanto mais próxima do adjectivo desagradável, quanto considere que a pessoa em causa é efectivamente desagradável.

Escala de Liderança de Fiedler – LPC
(Least Preferred Co-worker)

Comunicativo	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Brusco
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Intolerante	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Tolerante
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Prestável	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Indiferente
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Ausente	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Entusiasta
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Tenso	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Descontraído
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Caloroso	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Distante
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Flexível	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Inflexível
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Dedicado	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Alheado
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Comunicativo	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Inacessível
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Cooperante	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Indisponível
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Entediado	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Interessado
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Confuso	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Claro
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Seguro	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Inseguro
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Eficaz	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Ineficaz
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Insociável	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Sociável
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Reservado	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Aberto
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Impaciente	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Paciente
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Afável	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Ríspido
	8	7	6	5	4	3	2	1	

TOTAL